



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE  
OUTSOURCING CONTABLE DE LA EMPRESA “ADVISORS CIA.  
LTDA.” POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 2010 -  
DICIEMBRE 2010.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-AUDITORA**

**MARÍA GABRIELA GARZÓN CEVALLOS**

**DIRECTOR: ING. CPA. PEDRO RIVADENEIRA G., MCA-CP**

**CODIRECTOR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO, MBA**

**SANGOLQUÍ, 2012.**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**MARÍA GABRIELA GARZÓN CEVALLOS**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE DE LA EMPRESA “ADVISORS CIA. LTDA.” POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 2010 – DICIEMBRE 2010, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, junio 2012.

---

María Gabriela Garzón Cevallos

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

**ING. CPA. PEDRO RIVADENEIRA, MCA.**

**DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los Procesos del Servicio de Outsourcing Contable de la empresa “Advisors Cía. Ltda.” por el período comprendido entre Enero 2010 - Diciembre 2010, realizado por la señorita María Gabriela Garzón Cevallos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Gabriela Garzón Cevallos que lo entregue al Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, junio 2012.

---

Ing. Pedro Rivadeneira  
Director

---

Dr. Aníbal Altamirano  
Codirector

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

YO, MARÍA GABRIELA GARZÓN CEVALLOS

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de Auditoría de Gestión a los Procesos del Servicio de Outsourcing Contable de la empresa “Advisors Cía. Ltda.” por el período comprendido entre Enero 2010 - Diciembre 2010 cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio 2012.

---

María Gabriela Garzón Cevallos

## DEDICATORIA



Realizar una dedicatoria no es simplemente colocar un nombre en una hoja de papel, es compartir un logro, es sentir esa cumbre no como “mía” sino como “nuestra”.

Es por esto, que mi trabajo de noches desveladas y de fiestas canceladas se lo dedico con mucho cariño a mis abuelitos: Lolita y Mon, quienes guían mi camino con sus consejos, sus enseñanzas y sobre todo con su ejemplo de *honradez, humildad y trabajo*.

Y así, ofrezco todo mi esfuerzo a mis abuelitos como muestra de mi infinito agradecimiento por el inmenso amor que me han brindado, y por el cual confío en que, Abuelita, estás gozando la felicidad eterna junto a Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

Por darme la vida e iluminar mi conciencia, agradezco a Dios.

Por el cariño, los sabios consejos y apoyo incondicional, agradezco infinitamente a mi madre, Maru.

Por brindarme una cálida acogida y mucho cariño, agradezco a mis primos, tíos y todos mis familiares.

Por guiarme en el desarrollo de este trabajo y compartir conmigo sus conocimientos y tiempo, les agradezco a mi director el Ing. Pedrito y codirector Dr. Aníbal.

Por compartir sus alegrías y tristezas, y por su confianza, agradezco a mis amigos.

Por ayudarme con la conclusión de este trabajo, agradezco a todo el personal de la empresa, quien me abrió sus puertas para realizar el examen propuesto.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>5</b>
1. ASPECTOS GENERALES .....	5
1.1. ANTECEDENTES.....	5
1.1.1. Base legal de la empresa .....	7
1.1.2. Objetivos del Ente Auditado .....	11
1.1.2.1. Objetivo General.....	11
1.1.2.2. Objetivo Específico.....	11
1.2. La Empresa .....	12
1.2.1. Reseña Histórica .....	17
1.2.2. Organigramas .....	20
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	20
1.2.2.2. Organigrama Personal.....	22
1.2.2.3. Organigrama Funcional.....	23
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>33</b>
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	33
2.1. Misión .....	33
2.2. Visión.....	34
2.3. Objetivos y Metas del Proceso.....	35
2.4. Políticas.....	36
2.5. Estrategias .....	40
2.6. Principios y Valores.....	42
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>46</b>
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	46
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	46
3.1.1. Descripción de los Procesos de Outsourcing Contable.....	46
3.1.1.1. Oferta inicial y ventas .....	53
3.1.1.2. Servicio de Outsourcing.....	58
3.1.1.3. Facturación y cobro.....	65
3.1.1.4. Seguimiento .....	71
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	74
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	75
3.2.1.1. Factor Político .....	76
3.2.1.2. Factor Económico .....	78
3.2.1.3. Factor Social .....	90
3.2.1.4. Factor Tecnológico .....	92
3.2.1.5. Factor Legal .....	93
3.2.2. Influencias Microeconómicas .....	94
3.2.2.1. Cliente .....	94
3.2.2.2. Proveedores.....	94
3.2.2.3. Competencia.....	95
3.2.2.4. Precios.....	96

<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>97</b>
4. PROPUESTA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	97
4.1. Generalidades de la Auditoría de Gestión.....	97
4.1.1. Evolución .....	97
4.1.2. Concepto .....	100
4.1.3. Objetivos .....	101
4.1.4. Alcance .....	101
4.1.5. Importancia .....	102
4.1.6. Beneficios de la auditoría de gestión .....	102
4.2. Fases de la Auditoría de Gestión.....	103
4.2.1. Planificación .....	103
4.2.1.1. Planificación Preliminar.....	103
4.2.1.2. Planificación Específica.....	107
4.2.1.2.1. Evaluación del Sistema de Control Interno .....	108
4.2.1.2.2. Programa de Auditoría.....	116
4.2.2. Ejecución.....	117
4.2.2.1. Técnicas de Auditoría .....	117
4.2.2.2. Pruebas de Auditoría.....	121
4.2.2.3. Preparación de Papeles de Trabajo .....	123
4.2.2.4. Hojas resumen Hallazgos por proceso .....	125
4.2.3. Comunicación de Resultados .....	127
4.2.4. Informe de Auditoría.....	127
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>129</b>
5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.....	129
5.1. Ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos de la empresa “Advisors Cía. Ltda.” .....	129
5.1.1. Planificación .....	129
5.1.1.1. Planificación Preliminar.....	129
5.1.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar.....	130
A. Conocimiento Preliminar .....	132
B. Medición Del Riesgo Preliminar.....	139
C. Evaluación del Riesgo Inherente.....	141
D. Reporte de Planificación Preliminar .....	143
5.1.1.1.2. Plan Global de Auditoría .....	146
5.1.1.1.3. Contrato de servicios profesionales .....	153
5.1.1.1.4. Aceptación del servicio de auditoría.....	158
5.1.1.2. Planificación Específica.....	159
5.1.1.2.1. Evaluación del Control Interno.....	159
A. Evaluación de Control Interno del Proceso de Oferta Inicial y Ventas.....	160
B. Evaluación de Control Interno del Proceso de Servicio de Outsourcing Contable. ....	190
C. Evaluación de Control Interno del Proceso de Facturación y Cobro.....	225
D. Evaluación de Control Interno del Proceso de Seguimiento Post-Venta. ....	251
E. Informe de Control Interno.....	270
5.1.1.2.2. Programas de Trabajo .....	285

5.1.2. Ejecución.....	289
A. Ejecución del Proceso Oferta Inicial y Ventas .....	289
B. Ejecución del Proceso de Servicio de Outsourcing.....	305
C. Ejecución del Proceso de Facturación y Cobro .....	329
D. Ejecución del Proceso de Seguimiento Post-Venta.....	346
5.1.3. Comunicación de Resultados .....	356
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>380</b>
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	380
6.1. Conclusiones.....	380
6.2. Recomendaciones.....	382
GLOSARIO .....	<b>383</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>386</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 PROPUESTA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	21
FIGURA 1.2 ORGANIGRAMA PERSONAL.....	22
FIGURA 1.3 PROPUESTA ORGANIGRAMA PERSONAL .....	23
FIGURA 1.4 PROPUESTA ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	24
FIGURA 3.1 ÁRBOL DE PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE .....	48
FIGURA 3.2 VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN.....	81
FIGURA 3.3 VARIACIÓN DEL PIB.....	83
FIGURA 3.4 VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	85
FIGURA 3.5 VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA .....	86
FIGURA 3.6 VARIACIÓN DEL RIESGO PAÍS .....	89
FIGURA 4.1 COMPONENTES DEL COSO I.....	110
FIGURA 4.2 COMPARACIÓN COMPONENTES DEL COSO I Y II .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 CLASES DE COMPAÑÍAS.....	12
TABLA 1.2 CUADRO ACCIONARIO EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS.....	17
TABLA 3.1. VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA INFLACIÓN.....	80
TABLA 3.2 VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) .....	82
TABLA 3.3 VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	84
TABLA 3.4 VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA .....	86
TABLA 3.5 VARIACIÓN DEL RIESGO PAÍS .....	89
TABLA 3.6 PROVEEDORES DE ADVISORS CÍA. LTDA. ....	95
TABLA 3.7 COMPETENCIA DE ADVISORS CÍA. LTDA. ....	95

## RESUMEN

La actuación de la dirección y la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos en cada empresa, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos, deben ser evaluados para dar a conocer cuán eficaces y eficientes son. Es por esto, que las empresas necesitan realizar una Auditoría de Gestión que ayude a establecer recomendaciones para una mejora en el desarrollo de las mismas.

Es así que el presente trabajo incluye un examen objetivo, sistemático y profesional que permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del servicio de Outsourcing Contable de la empresa “Advisors. Cía. Ltda.” por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010; empresa dedicada a prestar servicios profesionales de Outsourcing, como nueva estrategia del manejo contable, financiero, de nómina y administración de impuestos de ejecutivos; ubicada en la ciudad de Quito - Ecuador.

Para esto, la tesis se ha dividido en seis capítulos, que incluye como primer capítulo los aspectos generales, donde se detalla, principalmente, la base legal de la empresa, los objetivos del ente auditado, datos y características de la empresa. En el segundo capítulo consta el direccionamiento estratégico con el análisis y propuestas de la misión, visión y objetivos de los procesos, entre otras cosas. En el tercer capítulo se estudia el análisis situacional tanto interno como externo, se establece la caracterización de los procesos a ser evaluados y los factores externos que afectan a la entidad. Dentro del capítulo cuatro se tiene la parte teórica sobre la auditoría de gestión donde se incluyen los modelos de control interno.

El capítulo cinco, el más importante, desarrolla la aplicación práctica de la Auditoría donde se realiza el examen en las fases preliminar, específica, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo, con el fin de obtener el Informe de Auditoría. El último capítulo, reúne todo el análisis de la auditoría en conclusiones y establece recomendaciones a las mismas.

Al ser la Auditoría el motivo del estudio, cabe mencionar qué se ha dividido en cuatro procesos al servicio de Outsourcing Contable: Oferta Inicial y Ventas, Servicio de Outsourcing, Facturación y Cobro y Seguimiento Post-Venta. Cada fase incluye:

Fase Preliminar - En esta fase se recopila la información y se evalúa el riesgo inherente de los cuatro procesos con el fin de establecer el plan global de auditoría.

Fase Específica - En esta fase se evalúa el control interno para definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría plasmadas en los programas y que serán realizadas en el proceso de ejecución, que dependerá del nivel de confianza que se asigne a cada control.

Fase de Ejecución - Es la aplicación de los programas de auditoría establecidos, mediante la aplicación de los indicadores de gestión.

Comunicación de resultados - Es la presentación de las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, la exposición de los hallazgos determinados en el examen plasmados en el Informe de Auditoría.

Seguimiento y Monitoreo - Todo trabajo de auditoría es un proceso continuo, por lo que se sugiere al Gerente General que realice un seguimiento permanente de la aplicación de las recomendaciones emitidas en el Informe.

## SUMMARY

The performance of the direction, the reasonable of the politics and aims proposed in each enterprise, the established to its implementation and the mechanism of control that allow the achievement of the results should be evaluated in order to know how well and how efficient they are. That is why the enterprises need to have a Management Audit, which helps efficient to establish recommendations to better the development of it.

Thus, this thesis includes an objective, systematic and professional test which permits evaluate the effectiveness, the efficiencies and economy of the process of Accounting Outsourcing of the enterprise “Advisors Cía. Ltda.” The purpose of this enterprise is to provide professional services of Outsourcing, as a new strategy to the accounting, financial, personnel management and administration of executive taxes. It is located in Quito-Ecuador.

In order to obtain this goal, this thesis has been divided into six chapters which includes as the first one the general aspects, where the legal base of the enterprise, the objectives of the audited company are in details as well as the data and the characteristics of the enterprise. The second chapter includes the strategic direction with the analysis and the proposal of the mission, the vision and objectives of the process, among others. The situational analyses, both internal and external are studied in the third chapter. It is also established the characterization of the process to be evaluated and the external factors which affect the company. The theory section about the management audit is in the fourth chapter, where the models of the internal control are included. Chapter number five, the most important, develops the practical application of the Audit, where the preliminary planning, specific

planning, execution and the communication of the results are done in order to obtain the audit report, as well as its tracking and monitoring. The last chapter joins all the analysis of the audit and establishes some recommendations.

The audit is the main reason of the study, so the Accounting Outsourcing has been divided into four processes: Initial Offering and Selling, Outsourcing Service, Revenues and Receivable, and Post-Selling Tracking. Each phase includes:

Preliminary Planning - In this planning the information is gathered and the inherent risk of the four processes is evaluated in order to establish the General Audit Plan.

Specific Planning - The internal control is evaluated to define the tests of audit set in the programs which will be done in the process of execution, which will depend on the level of confidence given to each control.

Execution - It means the application of the audit programs established through the application of the measurement indicators.

Communication of the Results - It is the presentation of the conclusions and recommendations of the audit. It is also the exposition of the determined results in the tests exposed in the Audit Report.

Tracking and Monitoring - Each audit work means a continued process, so it is suggested that the Manager do a permanent tracking set in the report.

# CAPÍTULO 1

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

Antes el concepto de outsourcing era desconocido para la mayoría de los gerentes, quienes buscaban herramientas para administrar de mejor manera sus recursos. Entendiéndose al *outsourcing* como “una unidad productiva y de servicios que ha desincorporado una empresa de su estructura, para que sea operada por instancias externas”(Franklin, 2007, glosario), se puede mencionar que cuando empezó a surgir este instrumento se generó cierta reserva al momento de delegar funciones de la administración a terceras personas, debido a que las actividades propias de una empresa son muy delicadas; sin embargo, con la revolución tecnológica y la globalización, se creó un mercado tan competitivo que la gerencia no tenía tiempo para abarcar todas las áreas de la organización, puesto que debía concentrarse en la toma de decisiones, la planificación, la generación de valor y la administración en sí, dando paso creciente al outsourcing.

En el Ecuador, la subcontratación de servicios toma una tendencia creciente, se crean empresas tercerizadoras que permitían que la empresa usuaria se beneficiara de servicios sin tener que contratar al personal de manera bilateral, regulada por la Ley Reformatoria al Código de Trabajo publicada en el Registro Oficial 298 de 23 de junio del 2006. Sin embargo, por el uso y abuso de estos sistemas de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas se expide el Mandato Constituyente N° 8, en el Suplemento del Registro Oficial 220, 6-V-2008, el cual busca erradicar la injusticia laboral y la aberrante discriminación social.

Este mandato, en el Art. 3, legisla los contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo,

cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.

Además en las disposiciones generales de dicho mandato en el segundo párrafo manifiesta que: “Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores.” (CAPTUR - Mandato Constituyente 8).

Con este mandato se favorece a las empresas de outsourcing contable, las cuales deben brindar la confianza a quien le otorga la administración de sus datos para convertirlos en información valiosa, y de esta manera los gerentes realicen toma de decisiones efectivas. Éste es el caso de los servicios que provee Advisors. Cía. Ltda.

### 1.1.1. Base legal de la empresa

Como toda persona jurídica que desarrolle una actividad económica, dentro del territorio ecuatoriano, Advisors Cía. Ltda., debe regirse bajo leyes, normas y reglamentos dictadas por la autoridad pública que mandan, permiten o prohíben, en este caso, en los aspectos tributarios, constitucionales, beneficios sociales, entre otros.

A continuación se mencionarán las normas conjuntamente con los organismos de control, que se encargan de velar su cumplimiento:

1. **Constitución de la República del Ecuador:** Al ser una norma suprema, es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. Por esto, proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía, incluyendo el desarrollo de las personas naturales y jurídicas.



Bajo este preámbulo, Advisors Cía. Ltda., está sujeta a los lineamientos legales estipulados en sus párrafos.

2. **Ley de Compañías:** Normativa que regula a las empresas que se constituirán en el territorio nacional para realizar cualquier tipo de actividad, siempre y cuando sus operaciones sean de procedencia lícita.



La *Superintendencia de Compañías* tendrá como objetivo principal vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley de compañías.

Además, tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

Por lo tanto Advisors Cía. Ltda. tendrá que someterse a los controles periódicos que el organismo de control especifique, con el fin de que se cumpla a cabalidad las disposiciones establecidas en la ley de compañías.

- 3. Ley de Régimen Tributario Interno:** Normativa que regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria. Es fundamental tener en cuenta ciertos beneficios y obligaciones que esta ley contiene, ya sea a base de impuestos, tasas, contribuciones, etc., aplicado a todas aquellas personas que realicen cualquier tipo de actividad económica.

El ente que controla el cumplimiento de los impuestos es el *Servicio de Rentas Internas*, entidad técnica y autónoma, con



personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito.

El Servicio de Rentas Internas tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación transparente entre el

fisco y el contribuyente, para asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

Entre otros objetivos de la Administración Tributaria, está el diseñar propuestas de política tributaria orientadas a fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal, reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión en el pago de los impuestos.

Advisors Cía. Ltda. deberá cumplir con lo expresado en la ley de régimen tributario interno a fin de transparentar sus operaciones y contribuir con el desarrollo económico del país, teniendo como obligaciones la presentación de:

- ❖ Declaración del Impuesto al Valor Agregado en forma mensual
- ❖ Anexos REOC
- ❖ Declaración del Impuesto a la Renta en forma anual

**4. Ley de Seguridad Social:** Normativa que regula los derechos y obligaciones tanto del empleado como del empleador, con el fin que el trabajador tenga acceso a los beneficios que otorga el



*Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*, el cual actuará como ente rector de dicha ley.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Por lo tanto, Advisors Cía. Ltda. deberá cumplir con las obligaciones que tiene con sus trabajadores al momento que celebraron el contrato de trabajo, previamente aprobado por el *Ministerio de*



*Relaciones Laborales*, otro organismo de control al que debe someterse, el cual a su vez tiene como objetivo dirigir, orientar y administrar la política laboral, para mejorar las relaciones de trabajo, mediante el diálogo y la concertación social y, fortalecer el sistema productivo e insertarnos competitivamente en los mercados internacionales.

**5. Ley de Régimen Municipal:** Esta normativa permite regularizar las actividades que se relacionen con la satisfacción de las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos. Además de procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales; y, promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

El inicio de una actividad comercial o industrial en el país requiere de la inscripción en registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada la empresa, junto con el pago de la patente anual que establece esta ley.

El *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*, entidad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción; regula y administra la



recaudación por los pagos por la patente. En la ley mencionada se establecen las categorías e índices para el cálculo del impuesto de acuerdo con el tipo de actividad, rangos y zonas de ubicación.

Advisors Cía. Ltda. deberá cumplir con las obligaciones que tenga con respecto a este organismo, es decir, el pago de patente municipal y permiso de bomberos.

## **1.1.2. Objetivos del Ente Auditado**

### **1.1.2.1. Objetivo General**

Mediante una entrevista con Alberto Sánchez, Gerente General de Advisors Cía. Ltda., se pudo conocer que el objetivo general de la empresa que dirige, es: “Brindar el mejor servicio profesional relacionado con la administración contable y tributaria de las operaciones de empresas domiciliadas en el Ecuador.”

### **1.1.2.2. Objetivo Específico**

Acorde a la entrevista con el gerente general se puede decir que el objetivo específico de Advisors Cía. Ltda. es:

“Preparar el mejor equipo de profesionales Contadores Públicos Autorizados, Ingenieros en Administración Financiera y carreras afines, a quienes se les capacitará y encargará la realización de cada uno de los procesos elaborados en nuestros servicios profesionales, con los cuales atenderemos a todas las compañías escogidas en nuestro target de mercado.”

## 1.2. LA EMPRESA

“Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica.” (Wikipedia,2011)

La ley ecuatoriana reconoce cinco clases de compañías de comercio:

- ✚ Compañía de Nombre Colectivo
- ✚ Compañía en Comandita Simple y dividida por acciones
- ✚ Compañía de Responsabilidad Limitada
- ✚ Compañía Anónima
- ✚ Compañía de Economía Mixta

Para un mejor entendimiento, a continuación se presenta las características más relevantes de las compañías mencionadas. Toda la información ha sido tomada de la Ley de Compañías vigente:

**Tabla 1.1 Clases de Compañías**

<b>CLASE</b>	En Nombre Colectivo
<b>SOCIOS</b>	2 o más personas
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Integrada por el nombre de los socios y acompañada de la palabra Y COMPAÑÍA.
<b>CONSTITUCIÓN</b>	Escritura Pública inscrita en el Registro Mercantil. Publicación de extracto en el periódico de mayor circulación.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Solidaria e Ilimitada
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Todos los socios pueden administrar sin necesidad de consenso, excepto cuando se diga lo contrario en el estatuto.
<b>CAPITAL</b>	Se compone de los aportes dados o por entregar. Se debe pagar al menos el 50% de lo acordado. Los aportes pueden ser bienes, valores u obligaciones.

**Continuación Tabla 1 Clases de Compañías**

<b>CLASE</b>	<b>Comandita Simple y Por Acciones</b>
<b>SOCIOS</b>	<p>COMANDITADOS.- aporta el capital y trabajo.</p> <p>COMANDITARIOS.- aporta solo el capital. Como obligación deben presentar un informe mensual donde dan su opinión, no deciden.</p>
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Integrada por el nombre de los socios comanditados y la palabra EN COMANDITA. Si un socio comanditario pone su nombre en la razón social se convierte en comanditado.
<b>CONSTITUCIÓN</b>	Escritura Pública inscrita en el Registro Mercantil. Publicación de extracto en el periódico de mayor circulación.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<p>COMANDITADOS: Solidaria e Ilimitada</p> <p>COMANDITARIOS: Responder solo con el monto de capital.</p>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Estará a cargo de uno o más socios comanditados elegidos por mayoría de votos de acuerdo al estatuto.
<b>CAPITAL</b>	<p>COMANDITA SIMPLE: Formado por el aporte de los socios. El comanditario no puede aportar capacidad, crédito ni industria.</p> <p>COMANDITA POR ACCIONES: Dividido en acciones y los socios comanditarios no podrán tener más del 10% del monto.</p>

**Continuación Tabla 1.1 Clases de Compañías**

<b>CLASE</b>	<b>De Responsabilidad Limitada.</b>
<b>SOCIOS</b>	Conformada de 3 a 15 personas.
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Se añadirá la palabra “Compañía Limitada” o su abreviatura, al nombre común.  Tiene que ser única y clara.
<b>CONSTITUCIÓN</b>	Escritura Pública autorizada por Superintendencia de Compañías, inscrita en el Registro Mercantil. Publicación de extracto en el periódico de mayor circulación.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se limita al monto de sus participaciones sociales. Son responsables civil y penalmente por el manejo de la compañía,
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	La Junta General es el órgano supremo, formada por todos los socios. Para las convocatorias se debe publicar en prensa con 8 días de anticipación.  Los administradores deben presentar los balances anualmente.
<b>CAPITAL</b>	Los aportes de los socios no puede ser menor de US\$ 400, ya sea numérico o en bienes.  Tendrá un fondo de reserva hasta que alcance el 20% del capital social.

**Continuación Tabla 1.1 Clases de Compañías**

<b>CLASE</b>	<b>Compañía Anónima</b>
<b>SOCIOS</b>	<p>Pueden ser 2 o más personas.</p> <p><b>DERECHOS.-</b></p> <p>Participar en resultados del ejercicio.</p> <p><b>OBLIGACIÓN.-</b></p> <p>Responder por el capital suscrito.</p>
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<p>Se añadirá la palabra “Compañía Anónima” o “Sociedad Anónima” o sus respectivas abreviaturas, al nombre común.</p> <p>Tiene que ser única y clara.</p>
<b>CONSTITUCIÓN</b>	<p>Escritura Pública autorizada por Superintendencia de Compañías, inscrita en el Registro Mercantil. Publicación de extracto en el periódico de mayor circulación.</p> <p>Puede ser:</p> <p>Simultánea → en un solo acto.</p> <p>Sucesiva → por suscripción pública de acciones llamado por la prensa a nuevos socios.</p>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<p>Solidaria e Ilimitadamente responsables hasta que se constituya la compañía, una vez que se cumpla, la responsabilidad es del monto del capital para todos los socios.</p>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<p>La Junta General es el órgano supremo, formada por todos los socios.</p> <p>Es su función comprobar el depósito para el pago del capital, además del avalúo de los bienes del inventario.</p>
<b>CAPITAL</b>	<p>Los aportes de los socios no puede ser menor de US\$ 800, ya sea numérico o en bienes.</p> <p>Dividido en acciones negociables, formado por las aportaciones de los socios.</p>

**Continuación Tabla 1.1 Clases de Compañías**

<b>CLASE</b>	<b>De economía mixta</b>
<b>SOCIOS</b>	Intervienen personas jurídicas de derecho público y privado.
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Se añadirá la palabra “Compañía Anónima” o “Sociedad Anónima” o sus respectivas abreviaturas, al nombre común.  Tiene que ser única y clara.
<b>CONSTITUCIÓN</b>	Escritura de Transformación, donde se especificará la distribución de utilidades.  Las escrituras de constitución, reforma, modificación de estatutos y su registro, están exonerados de impuestos.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Solidaria e Ilimitadamente responsables hasta que se constituya la compañía, una vez que se cumpla, la responsabilidad es del monto del capital para todos los socios.
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Se establecerá la forma de integrar el directorio, formado por accionistas del sector público y privado en proporción al capital aportado. Si las aportaciones del sector público exceden del 51%, un representante deberá ser presidente del directorio.
<b>CAPITAL</b>	Es integrado por capital público y privado. El aporte puede ser: numérico, por especies o la concesión de prestación de un servicio público por un tiempo determinado.

**Fuente:** Ley de Compañía.

**Elaborado por:** Gabriela Garzón.

Después de analizar las clases de compañías que reglamenta la Ley de Compañías, podemos concluir que Advisors Cía. Ltda. se encuentra dentro de la clasificación de *Compañías de Responsabilidad Limitada*, es decir, la responsabilidad de sus socios se limita al monto de sus participaciones sociales.

### 1.2.1. Reseña Histórica

El 27 de febrero de 2008, el Sr. Alberto Sánchez y la Srta. Paulina Torres celebraron la constitución de la compañía Advisors Cía. Ltda., cuyo principal objeto social es la gestión y asesoramiento en materias económicas, tributarias, financieras no amparadas por la ley de instituciones del sistema financiero, legales, contables y corporativas para personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, públicas y privadas. Determinando también que el plazo de duración de la compañía es de cincuenta años, que podrá ampliarse o disminuirse de acuerdo con lo dispuesto en la Ley.

La inscripción de la nueva compañía en el Registro Mercantil se dio lugar el 12 de marzo del mismo año.

El capital social para esta fecha era de cuatrocientos dólares dividido de la siguiente manera:

**Tabla 1.2 Cuadro Accionario expresado en Dólares Americanos.**

<b>NOMBRES</b>	<b>NACIONALIDAD</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>PARTICI- PACIÓN</b>
<b>Alberto Sánchez Chávez</b>	Ecuatoriana	200	200	50%
<b>Paulina Torres Carvajal</b>	Ecuatoriana	200	200	50%
<b>TOTAL</b>		400	400	100%

**Fuente:** Escritura de Constitución de la Compañía.

**Elaborado por:** Gabriela Garzón.

En cuanto al personal, en la entrevista con el Sr. Sánchez se pudo establecer que la empresa comenzó con dos socios y una persona operativa, ha ido creciendo y al 31 de octubre de 2010 trabaja con el gerente general a la cabeza y 14 personas que trabajan atendiendo los diversos compromisos de la Firma.

Al inicio se pensaron en varios servicios que se buscaban brindar, sin embargo, se fue enfocando mejor cada uno de ellos y a la fecha, se definieron únicamente cuatro productos o servicios que se comercializan:

1. Outsourcing contable (el más requerido).
2. Outsourcing de la Gerencia Financiera
3. Outsourcing de la Nómina Confidencial
4. Administración de Impuestos de Ejecutivos

La oficina tiene su domicilio en el piso 3 del Edificio FINANDES ubicado en la Av. Amazonas 3123 y Eloy Alfaro, Quito.

A la vez que ha crecido en el número de personal, ha ido creciendo también el espacio físico. “Iniciamos en una oficina que tenía la tercera parte de espacio que la actual. Y dentro de la planificación está que debemos ampliarnos pronto, puesto que se planea incrementar el personal en un 40% en los próximos dos años.”, según dijo el gerente general de la empresa, Alberto Sánchez.

“En nuestro inicio contamos con un solo cliente (Tax, Firma relacionada) y nuestra propia contabilidad de la Firma. Hoy por hoy tenemos ocho clientes compañías y diez clientes personas naturales, distribuidos en nuestros servicios detallados anteriormente.

Hemos tenido rotación de personal, como cualquier compañía que empieza, crece y se mantiene fuerte; pero realizamos todos los días las estrategias necesarias para que los cimientos que se construyen sean muy fuertes y para que nos permitan soportar las eventualidades, los movimientos de personal y el crecimiento en la cantidad de clientes y trabajo” aseveró Alberto Sánchez.

En cuanto a las inversiones, éstas han sido muy importantes y materiales; entre éstas tenemos:

- Personal. Su costo es muy alto porque es nuestro principal recurso. Se invierte en sueldos, beneficios sociales legales y los que la Firma ha implementado, por el momento, únicamente para darnos un valor agregado como Firma; en el futuro hay planes para otro tipo de beneficios dependiendo de antigüedad, cargos, responsabilidades y resultados. También se invierte mucho en capacitación (contratada a terceros o dentro de la oficina), ya que se invierte mucho tiempo en su preparación. Utilidades, bonos, agasajos, reconocimientos, entre otros; generan una cantidad muy importante de inversión inicial y a futuro, costos fijos y variables permanentes.
- Activos fijos. Cada una de los ejecutivos de nuestro staff debe tener su computador personal, por lo que resulta también una inversión importante que se va depreciando a través del tiempo; y ello, provoca que la gestión, el capital de trabajo y la operación de la Firma deba soportarlo por un largo periodo.

- Sumado a lo anterior, el giro del negocio necesita de varios paquetes de software para poder ejercer nuestro trabajo debido a los servicios que brindamos. El sistema contable, sus actualizaciones y demás tecnología de avanzada que se va requiriendo, es un tema de inversiones muy importante a considerar.
- Los costos fijos de la primera etapa de la operación es una inversión importante también, a fin de darle a la compañía la liquidez o capital de trabajo suficiente para arrancar y mantenerse los 3 ó 5 primeros años.

### **1.2.2. Organigramas**

El organigrama es la representación gráfica de una organización, donde se observa "la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma." (Wikilearning, 2011)

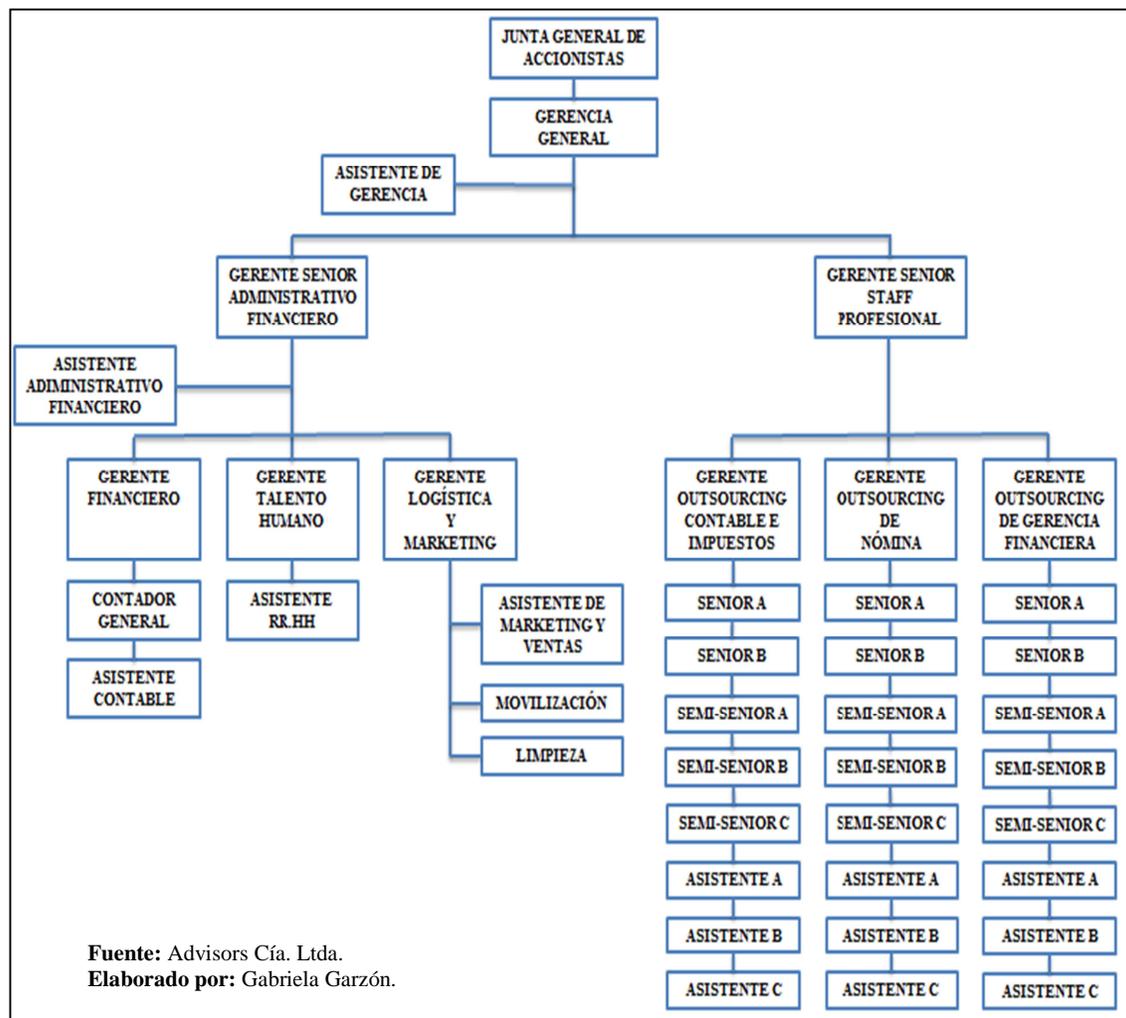
Entre éstos tenemos:

#### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

Recopilando conceptos de varios autores, organigrama estructural es la representación gráfica que muestra la estructura administrativa de la empresa, reflejando claramente las áreas o departamentos de la organización, su nivel jerárquico, e interrelación.

A continuación se presenta una propuesta del organigrama estructural para Advisors Cía. Ltda., ya que la entidad no cuenta con uno, donde se expone la interrelación de sus áreas:

**Figura 1.1 Propuesta Organigrama Estructural**



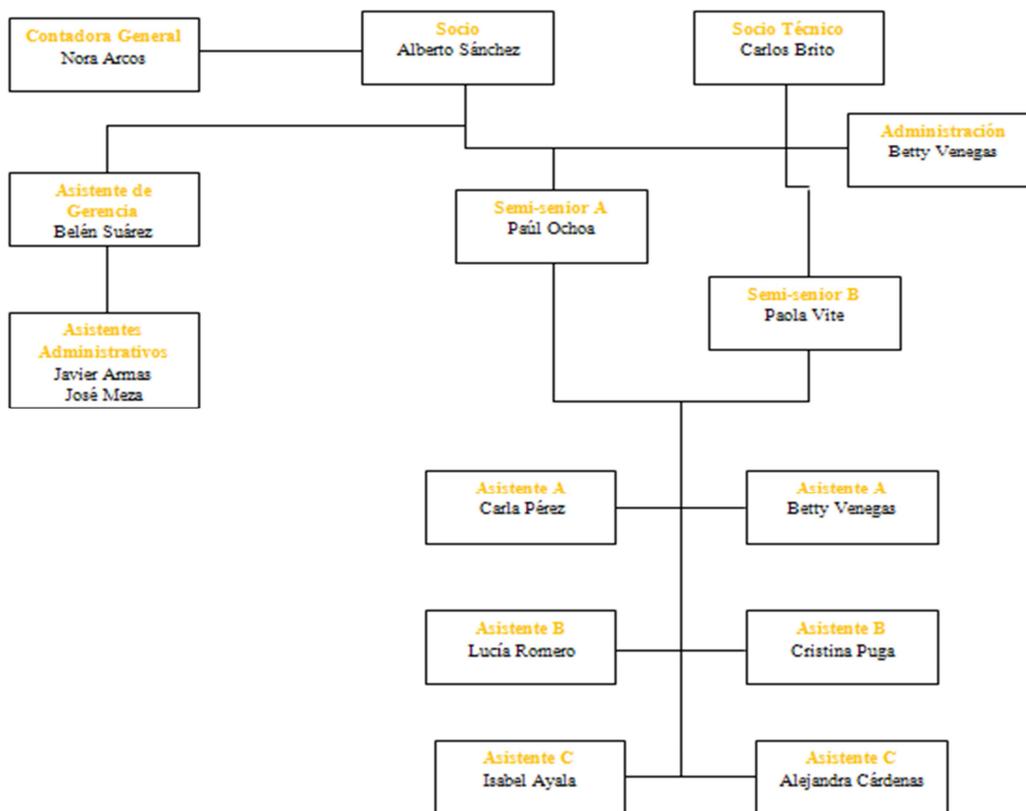
Cabe recalcar que el organigrama propuesto está elaborado en base a conversaciones con la gerencia general sobre la estructura de la firma y el grado de crecimiento que se espera.

### 1.2.2.2. Organigrama Personal

“El Organigrama de Personal indica las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (Promonegocios, 2011)

El organigrama personal presentado por Advisors Cía. Ltda. es el siguiente:

**Figura 1.2 Organigrama Personal**

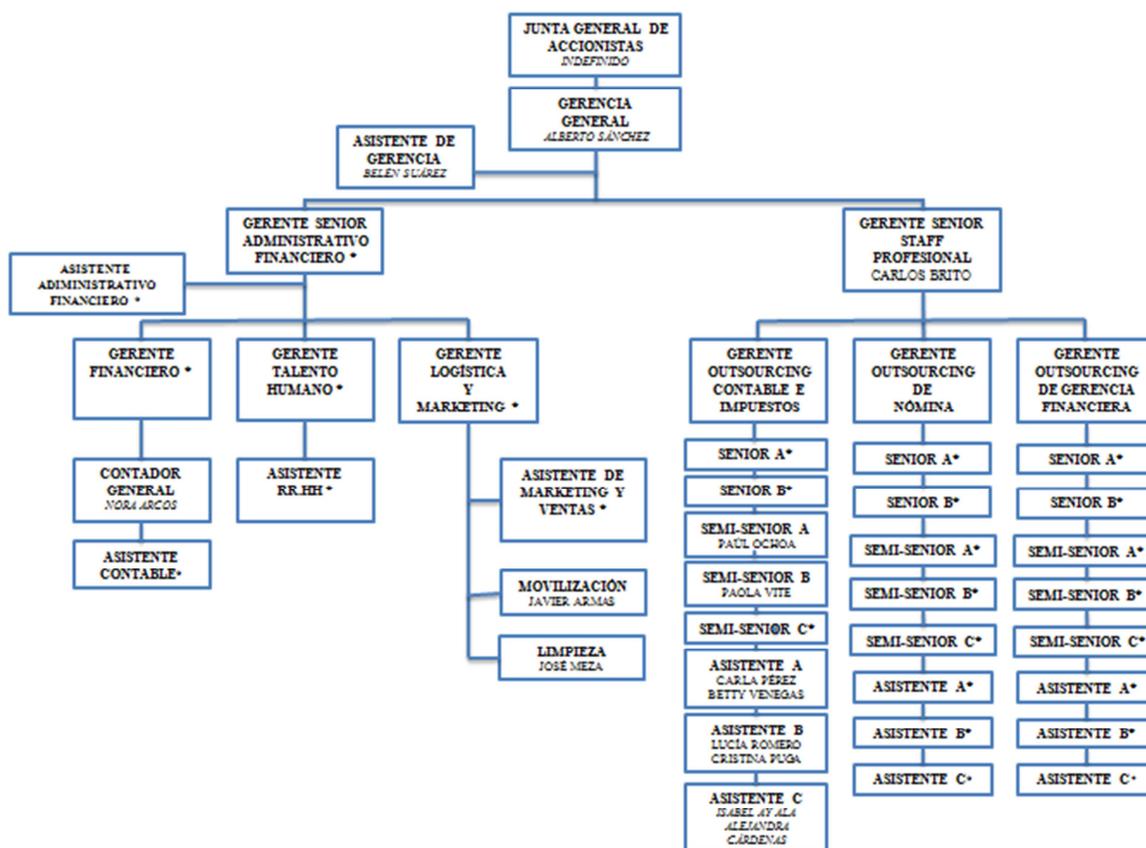


Fuente: Advisors Cía. Ltda.

Elaborado Por: Advisors Cía. Ltda.

Como se puede observar el organigrama personal presentado por la firma no cuenta con una adecuada división del trabajo ni de niveles de autoridad, es por esto que, se propone el siguiente organigrama, acoplado a la realidad de la empresa:

Figura 1.3 Propuesta Organigrama Personal



\* Hace referencia a cargos que se encuentran vacantes a la fecha de la Auditoría.

Fuente: Advisors Cía. Ltda.

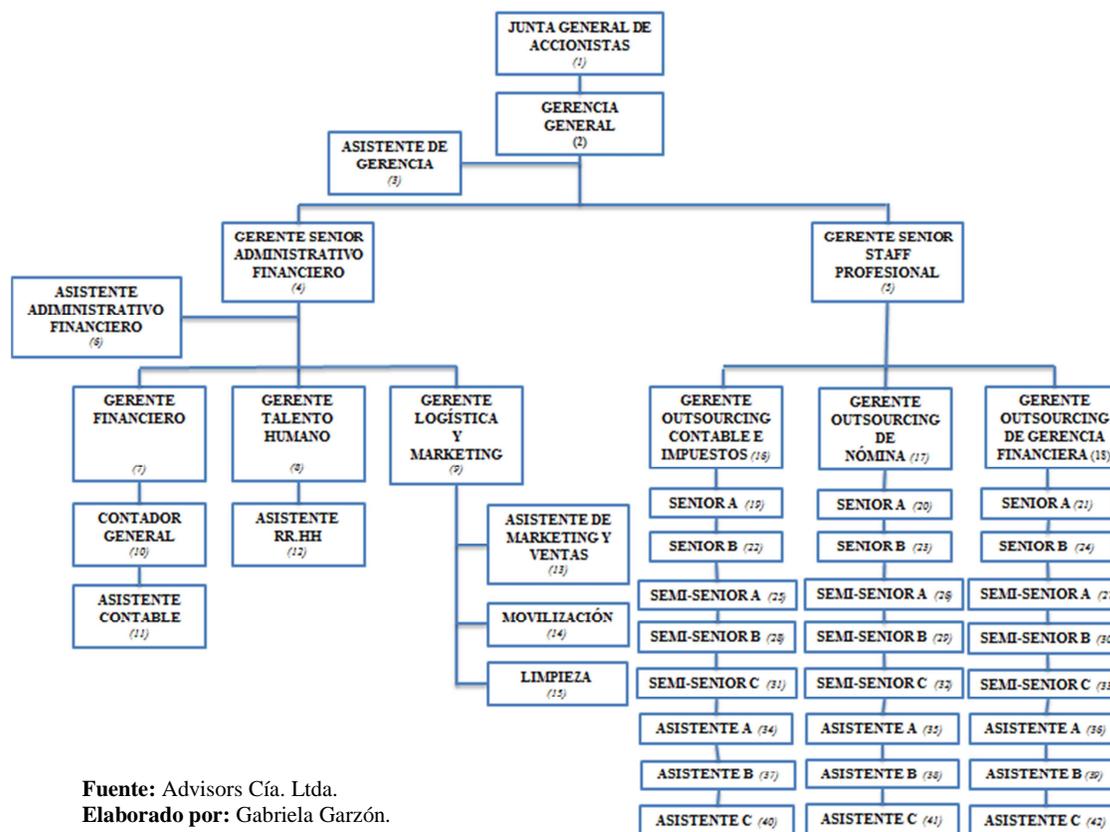
Elaborado por: Gabriela Garzón.

### 1.2.2.3. Organigrama Funcional

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.” (Promonegocios, 2011)

Advisors Cía. Ltda. no cuenta con este organigrama, por lo tanto, se realizó el levantamiento de información y a continuación se presenta, como recomendación, un esquema de éste:

Figura 1.4 Propuesta Organigrama Funcional



Fuente: Advisors Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Garzón.

(1) Junta General de Accionistas:

- Designar y remover, por causas legales, al Gerente General y fijarle sus retribuciones.
- Conocer y resolver sobre el Balance General, cuentas de resultado, distribución de utilidades e informes de los Administradores.
- Conocer y aprobar reformas al Estatuto, así como interpretarlo en forma obligatoria.
- Fijar y reglamentar los montos y cuantías por los cuales el Gerente podrá obligar y comprometer a la firma.
- Autorizar la creación de Unidades Administrativas y Operativas que se consideren necesarias y establecer sus funciones.
- Conocer y resolver todos los asuntos que por Ley y por el Estatuto de la firma le corresponda.

(2) Gerente General

- a) Administrar la compañía para el logro y cumplimiento efectivo de su objeto social.
- b) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía, por el tiempo que estipule el Estatuto de la firma.
- c) Firmar y celebrar todos los actos y contratos necesarios para el eficaz cumplimiento de los fines de la compañía.
- d) Contratar y remover a los empleados cuya designación no corresponda a la Junta General y contratar a los empleados que sean necesarios, así como fijarles las remuneraciones correspondientes.

(3) Asistente de Gerencia

- a) Coordinar la agenda del Gerente General y Socios.
- b) Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes)
- c) Elaboración de memos y cartas.
- d) Asistencia directa de Gerencias.
- e) Control del fax y correspondencia.
- f) Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.
- g) Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.
- h) Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender.

(4) Gerente Senior Administrativo Financiero.

- a) Dirigir adecuadamente el personal de su área.
- b) Dirigir y controlar las actividades internas y externas de la firma.

- c) Elaborar reportes semanales a los Directivos de las actividades realizadas en el área a su cargo.
- d) Administrar las asignaciones de los recursos a las diferentes áreas de la firma.
- e) Establecer perfil de los cargos necesarios para contratación del personal.

(5) Gerente Senior Staff Profesional.

- a) Dirigir adecuadamente al personal de su área.
- b) Administrar los clientes.
- c) Revisar los balances y reportes emitidos
- d) Concretar ventas.
- e) Presentar reportes semanales sobre las actividades realizadas en el área a su cargo.
- f) Seguimiento al Cliente
- g) Presentar un plan financiero anual.

(6) Asistente Administrativo Financiero.

- a) Realizar los cobros de las ventas de contado.
- b) Manejo de caja chica.
- c) Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- d) Archivo de documentos.
- e) Coordinar los cobros de los clientes y entregar los depósitos recibidos a Contabilidad
- f) Entrega de cheques a proveedores.

(7) Gerente Financiero:

- a) Planificar, organizar y controlar las actividades del área de: Contabilidad y Finanzas.
- b) Elaborar reportes comparativos de los servicios que ofrece la firma.

- c) Planear las inversiones generales de la firma.
- d) Ejecutar el plan financiero anual.
- e) Revisar los estados financieros de la firma.
- f) Revisar estados de cuenta por cobrar, flujos de caja, cuenta bancos, saldos diarios y ejecutar los depósitos pendientes.
- g) Planear y evaluar el sistema de control de bienes de la empresa.
- h) Programar y controlar semanalmente el flujo de necesidades de efectivo.

(8) Gerente Talento Humano

- a) Elaborar el plan de trabajo de la unidad
- b) Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución. Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.
- c) Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Institución. Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera.
- d) Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.
- e) Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
- f) Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- g) Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores. Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.

(9) Gerente Logística y Marketing

- a) Controlar los aspectos de publicidad de la firma, movilización y limpieza.
- b) Administrar tiempos para las actividades de logística y marketing.
- c) Buscar nuevas formas de dar a conocer a la firma.

- d) Revisar reporte de desembolsos por movilización y limpieza.
- e) Supervisar que las actividades de logística se lleven a cabo con eficiencia.

(10) Contadora General

- a) Análisis Contable de transacciones de la firma.
- b) Determinación del resultado económico.
- c) Tesorería.
- d) Revisión de Estados Financieros.
- e) Revisión de Conciliaciones Bancarias.
- f) Declaración de Impuestos, entre otras actividades inherentes a su función.
- g) Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.

(11) Asistente Contable

- a) Elaborar los Estados Financieros
- b) Verificar y consolidar los saldos contables.
- c) Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos de respaldo y las autorizaciones respectivas.
- d) Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- e) Elaborar conciliaciones bancarias.
- f) Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.

(12) Asistente Talento Humano

- a) Reclutamiento de personal
- b) Evaluación del desempeño

- c) Agendar la capacitación y entrenamiento del personal.
- d) Administrar los planes de beneficios.
- e) Archivo de Vacaciones.

(13) Asistente de Marketing y Ventas

- a) Elaborar propuestas para posibles clientes.
- b) Elaborar estudios de satisfacción del cliente.
- c) Analizar el mercado para elaborar estrategias.
- d) Control de contratos.

(14) Asistente de Movilización

- a) Elaborar reporte de movilización para entregarlo al Gerente de Logística y Marketing.
- b) Prestar el servicio de movilización en el auto de la empresa.
- c) Reportarse adecuadamente con los pasajeros.

(15) Asistente de Limpieza

- a) Mantener las oficinas y demás instalaciones limpias.
- b) Realizar pedidos de suministros de limpieza, y compra de los mismos.
- c) Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.

(16), (17) y (18) Gerente Outsourcing Contable, Nómina y Gerencia Financiera.

- a) Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- b) Contribuir en la toma de decisiones específicas que se deban tomar y elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar inversiones.

- c) Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- d) Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos
- e) Búsqueda de nuevos clientes o proyectos.

(19), (20) y (21) Senior A de Outsourcing

- a) Reunirse con el cliente.
- b) Estar a cargo de compromisos grandes.
- c) Asignar tareas.
- d) Elaborar reportes para la Gerencia de Outsourcing.
- e) Responsabilizarse del cumplimiento de objetivos de la asignación.
- f) Acompañar a las visitas de presentación de personal a los clientes.

(22), (23) y (24) Senior B de Outsourcing

- a) Reunirse con el cliente.
- b) Estar a cargo de compromisos medianos.
- c) Asignar tareas.
- d) Elaborar reportes para la Gerencia de Outsourcing.
- e) Responsabilizarse del cumplimiento de objetivos de la asignación.
- f) Acompañar a las visitas de presentación de personal a los clientes.

(25), (26) y (27) Semi-Senior A de Outsourcing

- a) Supervisar y coordinar el trabajo en equipo mediante asignaciones a los asistentes, con el apoyo del semi-senior B.
- b) Revisar la información entregada por los asistentes, corregir y aprobar.

- c) Enviar la información corregida al Gerente General para su aprobación final y autorización de envío al cliente.
- d) Evaluar al personal.
- e) Estar a cargo de compromisos pequeños.

(28), (29) y (30) Semi-Senior B de Outsourcing

- a) Despejar inquietudes de los asistentes colaborando con el correcto registro de las transacciones.
- b) Coordinar los horarios de visitas a los clientes.
- c) Acompañar a las visitas de presentación de personal a los clientes.
- d) Coordinar con Semi-Senior C sobre la planificación mensual.

(31), (32) y (33) Semi-Senior C de Outsourcing

- a) Elaborar planificación mensual de asignaciones y revisar con Semi-Senior B
- b) Coordinar el trabajo técnico con los Senior.
- c) Colaborar con el trabajo de equipo y revisar el trabajo de los Asistentes.

(34), (35) y (36) Asistente A

- a) Revisar los reportes (contables, nómina, gerencia financiera) de los clientes asignados.
- b) Participación en reuniones con los clientes.
- c) Coordinar el trabajo con los Semi-Senior.

(37), (38) y (39) Asistente B

- a) Visitar a los clientes para requerir información.

- b) Elaborar anexos (contables, nómina, gerencia financiera) de los clientes asignados.
- c) Archivar la documentación de los clientes de manera ordenada.

(40), (41) y (42) Asistente C

- a) Crear carpetas de archivo de la documentación del cliente.
- b) Ingresar información al sistema del cliente, es decir, es el encargado de la parte operativa.
- c) Verificar que los trámites legales y tributarios hayan llegado a su ejecución correctamente.

## CAPÍTULO 2

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico evalúa la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad y productividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre los lineamientos estratégicos que se le dará a la organización, orientando de una manera atractiva a los productos y servicios que se ofrecen.

Advisors Cía. Ltda. no cuenta con una planificación estratégica asentada formalmente en papeles, sin embargo, como supo explicar su gerente general, Sr. Alberto Sánchez, se cuenta con un documento en proceso de elaboración y aprobación llamado Manual de Políticas 2009-2010, de donde se ha obtenido la información estratégica, que se detalla en los siguientes párrafos.

#### 2.1. MISIÓN

“Misión: la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo, principalmente: la actividad empresarial fundamental, el concepto de producto genérico que ofrece y el concepto de tipos de cliente a los que pretende atender” (Wikipedia, 2011)

Como se puede observar la misión es la razón por la cual la empresa se constituyó, por lo tanto, es fundamental su correcta redacción, para que de esta manera se refleje lo que en realidad la entidad desea realizar y a quién se va a dirigir.

En el Manual de Políticas 2009-2010, documento en proceso de elaboración, se menciona como misión lo siguiente:

“Somos una empresa que otorgamos Servicios Múltiples empresariales para coadyuvar con el desarrollo armónico de las empresas a través de diversos servicios de Outsourcing Corporativo, brindando una mejor calidad de vida para el empresario, sus empleados, proveedores y clientes.”

Al revisar la misión se puede considerar que la redacción no es muy clara, no se encuentra claramente definido el propósito para el cual fue creada la empresa, ni los valores en que se fundamenta, por lo que propongo la siguiente:

Somos un equipo de trabajo que brinda servicios de Outsourcing Corporativo y Ejecutivo, en base a la práctica de principios y la aplicación transparente del juicio profesional, a fin de generar la confianza de un excelente manejo financiero y contable, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y nuestro entorno.

## **2.2. VISIÓN**

“Visión: es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.” (Wikipedia, 2011)

La visión de la empresa redactada en el Manual, al cual he hecho referencia, es la siguiente:

“Ser la empresa de Outsourcing Corporativo más importante y rentable de la región, reconocida así por nuestros servicios y clientes, en un marco de Responsabilidad Social.”

La visión no cuenta con una redacción clara que transmita cómo se verá en el futuro, por lo que replanteo de la siguiente manera:

En el año 2013, ser la empresa de Outsourcing Corporativo y Ejecutivo reconocida por su eficiencia y excelente trato al cliente, respaldada por la fortaleza laboral que nos permita crecer constantemente, en un marco de responsabilidad social.

### **2.3. OBJETIVOS Y METAS DEL PROCESO**

“Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa o proceso, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa. Deben ser sujetos a evaluación y medición.

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración, cumpliendo las siguientes funciones:

- a) Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar
- b) Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia del proceso
- c) Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento.” (Dimensión Empresarial, 2011)

Los objetivos dentro del proceso de Outsourcing Contable no se encuentran definidos en el Manual de Políticas, por lo que se proponen los siguientes:

- A.** Crecer dentro del mercado nacional, como internacional, mediante la aplicación de estrategias que permitan ser reconocidos por la calidad en el servicio de outsourcing.

- B.** Ser rentable para sus socios y colaboradores, con la contribución de todo el equipo de trabajo y la dirección administrativa estratégica, para cumplir con la misión para la que fue creada, generando además un mayor prestigio.
  
- C.** Sobrevivir en el mercado, mediante la creación y captación de clientes, así como la aplicación de estrategias para mantener a los clientes, con la intención de que la empresa logre una estabilidad económica y laboral.

## **2.4. POLÍTICAS**

“Las políticas tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales la misión debe ser alcanzada.” (cangurorico, 2011)

Dentro de las políticas establecidas en el Manual de Políticas 2009-2010 de Advisors tenemos:

### **A. Asistencia y Puntualidad.**

Todo miembro de la Firma deberá estar presente en su puesto de trabajo, de acuerdo a los horarios oficiales establecidos por la misma, los cuales son para todos los trabajadores de 8:30 a 17:30 con derecho a una hora de almuerzo.

El personal profesional que se encuentre asignado en oficinas de clientes, deberá apegarse al horario que tenga establecido el cliente.

**B. Desempeño.**

Todo miembro de la Firma será objeto de evaluación por su jefe inmediato, con objeto de lograr dentro de la Firma, la óptima utilización del personal y asegurar un desempeño aceptable.

Las evaluaciones se realizarán trimestralmente sobre el período de trabajo, el cual empezará a partir del primer mes de ingreso a la empresa.

**C. Seguridad**

Advisors interesado en el bienestar de sus colaboradores ha establecido las siguientes medidas de seguridad:

**c.1. Seguridad en oficinas.-**

Concienciar al personal sobre esta problemática y promover una cultura de prevención y auto cuidado de la salud.

**c.2. Orden, Limpieza y Almacenamiento de Materiales.-**

- ✓ Cerrar los cajones de los escritorios o archivos luego de usarlos.
- ✓ Abrir o cerrar con cuidado cualquier tipo de puerta.
- ✓ No dejar al alcance de la mano objetos punzantes o filosos. Guárdelos en recipientes seguros.
- ✓ No dejar objetos de vidrio en los bordes de escritorios o mesas.

**c.3. Equipos de Oficina.-**

- ✓ Aprender a utilizar correctamente los equipos de oficina.

- ✓ Leer cuidadosamente las instrucciones antes de poner en funcionamiento cualquier equipo.
- ✓ Si utiliza guillotinas hacerlo con cuidado, evitando acercar los dedos al filo de la cuchilla.

#### **D. Conducta personal.**

Con el propósito fundamental de fortalecer el ambiente ético en el que desarrolla su trabajo, Advisors tendrá la obligación de presentar y difundir entre sus miembros las normas de Conducta, las cuales se enriquecerán con los valores que impulsen una cultura que refrende el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la Firma.

#### **E. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son propiedad de La Firma y son la evidencia del trabajo desarrollado; deben ser guardados y protegidos cuidadosamente.

#### **F. Vacaciones**

Los períodos vacacionales constituyen el bienestar, la salud física y mental del personal, por lo que todo miembro de la Firma tiene derecho y está obligado a tomar vacaciones con goce de sueldo, dentro del año calendario.

#### ***Directrices***

**f.1.** Sólo podrán tomar vacaciones aquellos miembros de la Firma que tengan 12 meses íntegros de servicio.

**f.2.** Las vacaciones no son acumulativas y no se podrán llevar de un año al otro, por lo que habrá necesidad de que el Gerente responsable de cada área, programe las vacaciones

del personal a su cargo a fin de reducir al mínimo las alteraciones en el desarrollo de la operación.

## **G. ASIGNACIONES**

Todo personal profesional tendrá asignaciones de trabajo por parte del Gerente encargado de la División respectiva.

### *Directrices*

**g.1.** Todas las asignaciones deberán ser llevadas en los controles específicos para tal fin.

**g.2.** El Socio encargado de las asignaciones deberá dar a conocer las mismas al personal involucrado, por escrito y con suficiente anticipación, particularmente si la asignación es fuera del lugar de residencia y ésta requiere de gastos para viaje, viáticos, etc.

**g.3.** Una vez que un trabajo se ha iniciado, la persona asignada es responsable ante el encargado de ese trabajo y de todos los asuntos relacionados con su asignación, hasta la terminación del mismo.

**g.4.** Las transferencias de personal de un trabajo a otro, de común acuerdo entre Socios y/o Gerentes, deberán ser avisadas al Socio encargado de asignaciones, para que puedan efectuarse los cambios específicos en los controles.

**g.5.** La persona encargada de un trabajo, es responsable de notificar al Socio de asignaciones la fecha de terminación de ese trabajo y debe de hacerse con suficiente anticipación (2 ó 3 días al menos), para que futuras asignaciones puedan ser previstas sin retraso.

**g.6.** El personal que se encuentre sin asignación, deberá siempre avisar al Socio encargado de asignaciones de esta eventualidad. En ausencia de una asignación específica, se deberá aprovechar el tiempo en estudio para su desarrollo profesional.

## **2.5. ESTRATEGIAS**

“Son planes enfocados hacia el futuro, con patrones del pasado, implementadas para alcanzar las metas u objetivos para lo cual han sido creadas las organizaciones.” (cangurorico, 2011).

**A. Estrategia de Posicionamiento:** Al ser Advisors, una empresa relativamente nueva, se propone la estrategia de posicionamiento, que permitirá crear en la mente de los consumidores el servicio de calidad que ofrece, es decir, el posicionamiento no es lo que se hace con el producto sino la imagen que se construye ante las personas, generando así una necesidad.

Para lograr esto se plantea lo siguiente:

**a.1 Capacitación continua al personal:** Al ser el tema contable-tributario un aspecto de modificaciones continuas se debe capacitar al personal de la empresa de manera frecuente, para de esta manera ser reconocidos por un trabajo correcto, evidenciándose la ausencia de sanciones o determinaciones de los organismos de control.

Además se debe capacitar en temas financieros para los demás productos que la empresa oferte, de una manera permanente.

**a.2 Publicidad y Marketing:** se debe realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades del mercado y como dirigirse al segmento específico, es decir, con qué herramientas se van a posicionar, qué medio se utilizará para promocionar a la empresa, por ejemplo, vía página web, tarjetas de presentación, referencia de terceros, etc.

**a.3 Entrega puntual de informes:** los clientes se verán satisfechos al recibir la información puntual y ordenada.

Se debe establecer horarios para las visitas continuas para la recepción de la información y, además, cumplir con todas las reuniones.

**a.4 Adquisición de herramientas de trabajo eficientes:** para el tema de outsourcing contable se debe establecer un sistema que genere todas las obligaciones que deben presentarse a los organismos de control.

En cuanto a los demás productos se debe establecer lineamientos de trabajo para obtener reportes uniformes y comprensibles.

**a.5 Excelente Ambiente Laboral:** crear un ambiente de armonía dentro de la empresa genera que los clientes internos se sientan motivados al realizar su trabajo, proyectándose este ambiente hacia los clientes externos, quienes se sentirán bien con un buen trato.

## 2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

Es necesario hacer referencia a los conceptos de principio y valor, y lograr entender su diferencia y cómo éstos tienen relación, para lo cual se presenta los siguientes conceptos:

(Consultado en [www.rae.es](http://www.rae.es), 2011)

### Principio:

“Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”

### Valores:

“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.”

“Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos”

### *Valores Institucionales:*

“Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.”

En cuanto a la filosofía corporativa de Advisors Cía. Ltda. se han establecido principios y valores dentro del Manual de Políticas 2009-2010, como sigue a continuación:

### **Filosofía corporativa**

Advisors Cía. Ltda. inicia sus operaciones en el año 2008 con una cultura basada en ética, honestidad, responsabilidad y respeto para todos sus clientes y miembros de la empresa; encaminada a dominar la industria de servicios de asesoría financiera y contable dentro del territorio ecuatoriano.

#### CREENCIAS Y VALORES:

- Honestidad sobre todas las cosas.
- Compromiso con la organización.
- Respeto a las personas.
- Igualdad de oportunidades.
- Iniciativa.
- Perseverancia con inteligencia.
- Creatividad.
- Disciplina.

#### PRINCIPIOS Y CONVICCIONES:

- Una empresa orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados.
- Brindar una mayor variedad de servicios que otras empresas competidoras.
- Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- Responsabilidad y eficiencia en todos los niveles.
- Innovar continuamente basándonos en las necesidades de nuestros clientes.
- Descentralización y equidad en las actividades internas.
- Potenciar en cada uno de los empleados el compromiso de servicio a la comunidad.
- Demostrar un nivel de disciplina y mejoramiento continuo.
- Liderazgo para todos y en todos los niveles.
- Responsabilidad con el Medio Ambiente.

Después de analizar lo redactado por la empresa, se puede observar que los conceptos no se los tiene correctamente identificados, por lo que propongo lo siguiente:

**PRINCIPIOS:**

- A. *Honestidad*: Expresar con la verdad sobre cualquier acontecimiento, sin tergiversar la información por presión o conveniencia.
- B. *Compromiso*: Es la obligación contraída. Sentirse parte del equipo de trabajo para obtener los resultados deseados.
- C. *Respeto Humano*: Consideración hacia la opinión del ser humano, concediéndole dignidad.
- D. *Igualdad*: Principio que reconoce la capacidad de gozar de los mismos derechos, condiciones y oportunidades.
- E. *Iniciativa*: Generar ideas que nazcan de la voluntad de la persona, aportando al desarrollo de las actividades.
- F. *Perseverancia*: Mantenerse constante en la ejecución de lo planificado, enfrentando inteligentemente las adversidades.
- G. *Creatividad*: Proporcionar un valor agregado a la función desempeñada.
- H. *Disciplina*: Ejecutar acciones con orden y conforme a la moral.

**VALORES INSTITUCIONALES:**

- A. Brindar una mayor satisfacción al cliente en la prestación de servicios de outsourcing corporativo y ejecutivo que otras empresas competidoras y sustentada en resultados.
- B. Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- C. Responsabilidad y eficiencia en todos los niveles.
- D. Innovar continuamente basándonos en las necesidades de nuestros clientes.
- E. Descentralización y equidad en las actividades internas.

- F.** Potenciar en cada uno de los empleados el compromiso de servicio a la comunidad.
- G.** Demostrar un nivel de disciplina y mejoramiento continuo.
- H.** Liderazgo para todos y en todos los niveles.
- I.** Responsabilidad con el Medio Ambiente.

## CAPÍTULO 3

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1. ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa y así detectar fortalezas y debilidades.

Una vez que se obtenga este conocimiento, podrán diseñarse estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que neutralicen o eliminen las debilidades.

A continuación se desarrolla el análisis interno de Advisors Cía. Ltda., mediante la caracterización de sus procesos dentro de la Gestión del servicio de Outsourcing Contable.

##### 3.1.1. Descripción de los Procesos de Outsourcing Contable

Previo al desarrollo de análisis interno se debe entender los siguientes conceptos básicos:

**Macro proceso:** Conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistemática, a satisfacer los requerimientos de la empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos. (Córdoba, 2008).

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir talento humano, financieros, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (Córdoba, 2008).

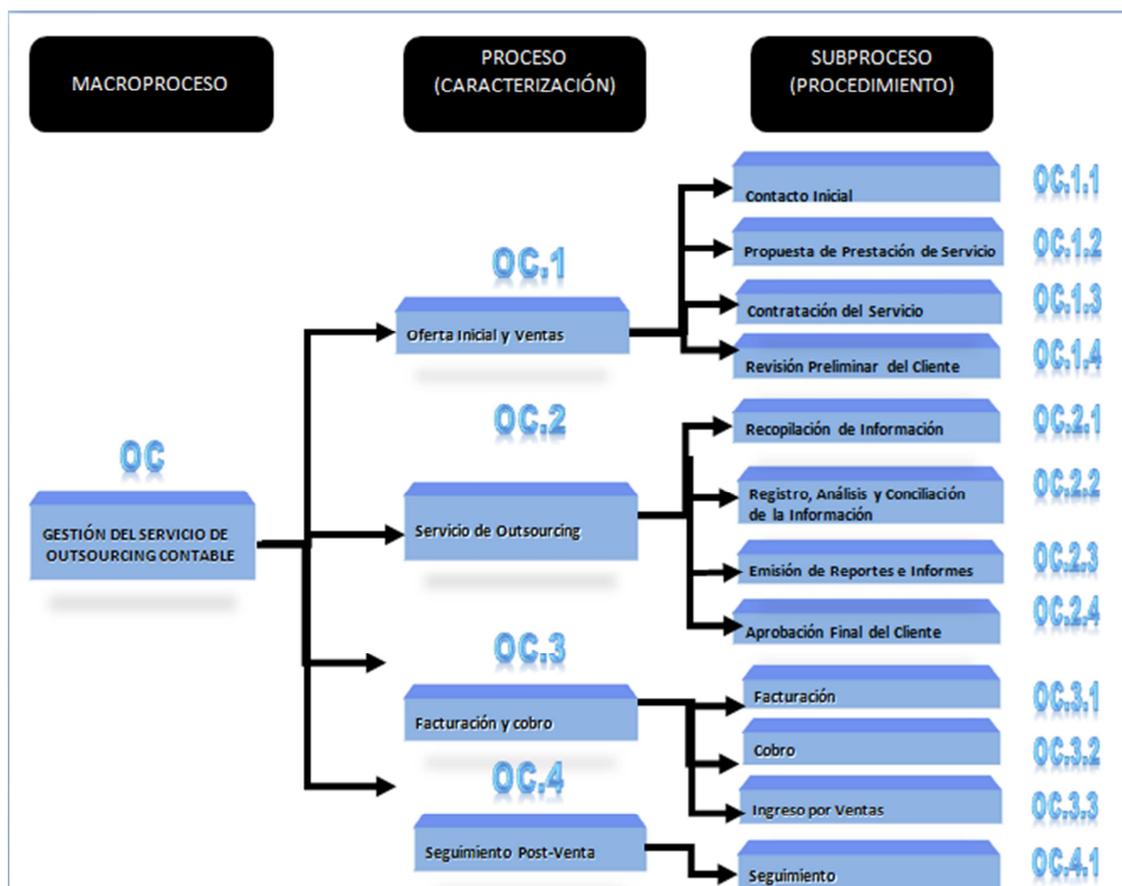
Para la descripción de los procesos de Outsourcing Contable se considerarán los siguientes elementos: (Consultado en FEMP - Guía 6 Apoyo a la Calidad, 2011)

- A. Objetivo: Se refiere a algo ambicionado o pretendido, relacionado con el buen funcionamiento del proceso.

- B. Alcance: Límites del proceso que ayudan a reconocer su tamaño y cobertura.
  - C. Responsable: Cargo que garantiza el buen cumplimiento del proceso.
  - D. Requisitos Legales: Normas de control utilizadas por el proceso, constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, etc. aprobados.
  - E. Políticas Internas: Intenciones específicas y orientación del proceso relativas al correcto funcionamiento.
  - F. Subprocesos: Listado de los subprocesos que conforman el proceso con su respectiva periodicidad.
  - G. Indicadores: Herramienta de medición que relaciona dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.
  - H. Registros: Documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas. Incluyen el destinatario.
  - I. Documentos: Información y su medio de soporte. Constituyen los formatos para los registros, utilizados por cada uno de los procesos.
  - J. Instrucciones Aclaratorias: Detalle de aquellas actividades que requieren de una explicación más específica a fin de garantizar su entendimiento y correcta aplicación.
-

La empresa Advisors Cía. Ltda. no cuenta con un Manual de Procesos, por lo que se presenta la siguiente propuesta individualizada para la caracterización de los procesos de la Gestión del Servicio de Outsourcing Contable, que incluye la referencia que será utilizada en los papeles de trabajo conforme se desarrolle la auditoría.

**Figura 3.1** Árbol de procesos del servicio de outsourcing contable



**Fuente:** Advisors Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Gabriela Garzón.

	<p><b>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO:</b></p> <p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC  <b>VERSIÓN:</b> 1.1  <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11  <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11  <b>PÁGINA:</b> 1/4</p>
---	---	---

<u>RESPONSABLE</u>	GERENTE GENERAL
<u>ALCANCE</u>	<p><u>INICIA:</u> Contacto Inicial con posible cliente  <u>TERMINA:</u> Feedback del cliente</p>
<u>OBJETIVO</u>	Brindar al cliente información confiable, a través del manejo adecuado de los datos proporcionados, evaluando con el mejor criterio al momento de ingresar la información, para generar seguridad en lo presentado.
<u>INDICADOR</u>	Ver Tablero de Indicadores

REQUISITOS EXTERNOS	
Q = Calidad	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Compañías</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.</li> <li>• Ley de Seguridad Social (IESS)</li> <li>• Ley de Equidad Tributaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Trabajo</li> <li>• Reglamento de la L.O.R.T.I</li> <li>• Mandato 8</li> </ul>

REQUISITOS NORMATIVOS
 Política Verbal.

	<p><b>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO:</b></p> <p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC</p> <p><b>VERSIÓN:</b> 1.1</p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11</p> <p><b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11</p> <p><b>PÁGINA:</b> 2/4</p>
---	---	---

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESOS	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>	<p>Necesidad del cliente sobre el manejo de la contabilidad de su negocio.</p>	<p><b>OFERTA INICIAL Y VENTAS:</b> Proceso que capta nuevos clientes, ofreciéndoles los diferentes servicios que otorga la empresa. Incluye una reunión donde se capta el interés del posible cliente, se conoce su giro del negocio, con el fin de elaborar una propuesta que sea atrayente y concluya en una venta.</p>	<p>Ver caracterización individual de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato firmado.</li> <li>• Información actualizada y legalizada del nuevo cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Equipo de trabajo asignado.</li> <li>• Asistente de Gerencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo asignado.</li> </ul>	<p>Documentación del cliente por registrar</p>	<p><b>SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE:</b> Proceso que recopila, registra y analiza la información entregada de las transacciones comerciales, para ser presentadas en reportes financieros y declaraciones tributarias. Incluye visita a clientes, cumplimiento de obligaciones tributarias y legales, presentación final de balances al cliente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes Financieros y Declaraciones Tributarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Contadora General</li> <li>• Cliente</li> </ul>

	<p><b>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO:</b></p> <p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC  <b>VERSIÓN:</b> 1.1  <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11  <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11  <b>PÁGINA:</b> 3/4</p>
---	---	---

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESOS	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora General,</li> <li>• Asistente de Gerencia, y</li> <li>• Asistente Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte permanente de facturación</li> </ul>	<p><b>FACTURACIÓN Y COBRO:</b> Proceso que emite factura de venta y realiza un seguimiento del cobro de la misma, hasta su ingreso en el banco. Incluye planificación para el envío de las facturas a los clientes y reportes semanales sobre la situación de cobro.</p>	<p>Ver caracterización individual de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura de venta</li> <li>• Reporte semanal de cartera</li> <li>• Comprobante de depósito de cliente con su respectivo registro contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentario del cliente sobre su grado de satisfacción</li> <li>• Comentario de la relación laboral por parte del equipo de trabajo asignado.</li> </ul>	<p><b>SEGUIMIENTO POST-VENTA:</b> Proceso que evalúa la satisfacción del cliente sobre el servicio entregado y el feedback del personal asignado. Incluye correos electrónicos, llamadas telefónicas, visitas a clientes, reuniones, entre otros medios para conocer la opinión del cliente y del personal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Contadora General</li> <li>• Personal asignado</li> </ul>

	<p><b>CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO:</b></p> <p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC  <b>VERSIÓN:</b> 1.1  <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11  <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11  <b>PÁGINA:</b> 4/4</p>
---	---	---

### RECURSOS CRÍTICOS

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Sistema Contable

### DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE

- Archivo permanente del cliente actualizado.
- Propuesta inicial (.ppt)
- Contrato firmado (impresión propuesta)
- Memo de requerimiento (word)
- Memo de entrega recepción (excel)
- Archivo de cada cliente (word, excel, pdf, xml)
- Informes financieros y tributarios finales

### HERRAMIENTAS

- ◆ Sistema Contable NEED versión 2.5.1.
- ◆ Software de Organismos de Control.
- ◆ Correo empresarial - Outlook

<p><b>REVISADO POR:</b></p> <p>RESPONSABLE MACROPROCESO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING</p>	<p><b>APROBADO POR</b></p> <p>GERENTE GENERAL</p>
--	---

### 3.1.1.1. Oferta inicial y ventas

 <p><b>CARACTERIZACIÓN</b></p>	<p><b>MACROPROCESO</b> GESTION DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p> <p><b>PROCESO</b> OFERTA INICIAL Y VENTAS</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC.1 <b>VERSIÓN:</b> 1.1 <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11 <b>PÁGINA:</b> 1/5</p>
---	---	---

#### A. OBJETIVO

El proceso Oferta Inicial y Ventas tiene como objetivo recaudar la mayoría de clientes estratégicos mediante la exposición de los servicios que ofrece la empresa, captando así el interés del cliente potencial.

#### B. ALCANCE

El proceso de Oferta Inicial y Ventas empieza con el contacto inicial con el potencial cliente a través de referencias, tanto de terceros como del personal propio, o de la captación de los mismos por medio de seminarios, y finaliza con la actualización de la documentación contable, tributaria y legal del cliente.

#### C. RESPONSABLE

Gerente General

#### D. REQUISITOS LEGALES

- Ley de Compañías
- LORTI

#### E. POLÍTICAS INTERNAS

- La entrega de la propuesta de servicio elaborada por Advisors Cía. Ltda. tiene un límite de entrega de 72 horas a partir de la primera reunión, donde se obtiene la información primaria del posible cliente.
- En los casos en los que el cliente potencial sea referido por el personal de la empresa, recibirá el 5% de comisión sobre el honorario que se establezca para comenzar a brindar el servicio.

**CÓDIGO:**

OC.1

2/5

**F. SUBPROCESOS**

Los subprocesos del proceso Oferta Inicial y Ventas son:

<b>NOMBRE</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Contacto Inicial	Mensual
Propuesta de prestación de servicio	Mensual
Contratación del servicio	Semestral
Revisión Preliminar del Cliente	Semestral

**G. INDICADORES**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS

<b>CÓDIGO:</b> OC.1  3/5
-----------------------------------

	<b><u>NOMBRE</u></b>	<b><u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u></b>	<b><u>UNID.</u></b>	<b><u>FRECUENCIA</u></b>	<b><u>FUENTE</u></b>	<b><u>MEDICIÓN</u></b>
1	Promoción de servicios a clientes referidos.	Indica la relación de clientes visitados que fueron referidos  $\frac{\text{Número de clientes visitados en el año}}{\text{Número de clientes referidos en el año}} * 100$	%	Anual	Hoja de Control de Visitas	Eficacia
2	Propuestas entregadas a tiempo	Indica el porcentaje de propuestas entregadas a tiempo  $\frac{\text{Número de propuestas entregadas al cliente a tiempo}}{\text{Número de propuestas elaboradas}} * 100$	%	Anual	Correo Electrónico	Eficiencia
3	Contratación	Mide la capacidad de captar nuevos clientes después de enviar la propuesta  $\frac{\text{Número de nuevos contratos}}{\text{Total propuestas enviadas}} * 100$	%	Anual	Contratos Digitales y mail de aceptación del cliente	Eficacia

**CÓDIGO:**  
OC.1  
4/5

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
4	Aprobación del cliente	Mide si todos los clientes tienen un contrato para la prestación del servicio.  $\frac{\text{Número de contratos emitidos}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$	%	Anual	Carpeta de Contratos de Servicio Outsourcing	Eficacia
5	Revisión preliminar del cliente	Mide que se cuente con la información adecuada para iniciar el servicio de Outsourcing.  $\frac{\text{Total nuevos clientes con toda la información}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$	%	Anual	Carpetas del cliente	Eficacia

**H. REGISTROS CONTROLADOS**

Contrato de Servicio Codificado ADV-OUT-Nombre del Cliente.

**CÓDIGO:**

OC.1

5/5

**I. DOCUMENTOS CONTROLADOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
ADV-OFE-xxx(nombre del cliente)	Propuesta aprobada codificada
ADV-Requerimiento de información Outsourcing Contable.	Memo de Requerimiento Inicial

**J. INSTRUCCIONES ACLARATORIAS**

Ninguna

### 3.1.1.2. Servicio de Outsourcing

 <p><b>Advisors</b></p> <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p><b>MACROPROCESO</b> GESTION DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</p> <p><b>PROCESO</b> SERVICIO DE OUTSOURCING</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC.2</p> <p><b>VERSIÓN:</b> 1.1</p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11</p> <p><b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11</p> <p><b>PÁGINA:</b> 1/7</p>
---	---	---

#### A. OBJETIVO

El proceso del servicio de outsourcing tiene como objetivo la administración contable de primera calidad que permita el manejo y control adecuado de los recursos del cliente.

#### B. ALCANCE

El proceso del servicio de outsourcing empieza con la definición del sistema contable que se va a emplear en la contabilidad y termina con la presentación de los informes contables y tributarios a los organismos de control.

#### C. RESPONSABLE

Gerente General, Equipo de trabajo asignado.

#### D. REQUISITOS LEGALES

- Ley de Compañías
- LORTI
- NIC's
- NEC's
- NIIF's
- Aplicables según el cliente.

#### E. POLÍTICAS INTERNAS

- Se tiene planificado que el 28 de cada mes se empieza a realizar el procedimiento de impuestos, y que desde el 05 de cada mes se prepare los estados financieros, los cuales incluyen los ajustes que se deben realizar cada fin de período (mes) por parte de los asistentes.

<b>CÓDIGO:</b> OC.2  2/7
-----------------------------------

- La factura por los honorarios profesionales prestados es emitida el último día de cada mes, por la contadora general. En dicha factura consta como fecha, máximo los primeros cinco (5) días del siguiente mes, con la finalidad que el gerente general firme el documento y los encargados de distribuir las facturas puedan hacerlo dentro de los primeros días del mes que sigue.

## F. SUBPROCESOS

Los subprocesos del proceso Servicio de Outsourcing son:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Recopilación de Información	Semanal
Registro, análisis y conciliación de la información	Semanal
Emisión de Informes	Mensual
Aprobación Final del cliente	Mensual

**G. INDICADORES**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING

<b>CÓDIGO:</b> OC.2  3/7
-----------------------------------

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>		<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
1	Evaluación otros sistemas	Mide la eficiencia y eficacia de los sistemas contables proporcionados por el cliente.  $\frac{\text{Número de clientes con otro sistema contable y que han sido evaluados}}{\text{Total de clientes con otro sistema}} * 100$	%	Anual	Contratos Digitales Clientes. Lista de Clientes. Reportes evaluación sistema.	Eficacia
2	Visita al cliente	Mide el cumplimiento de las visitas de campo establecidas con el cliente externo (que se lleva la contabilidad en sus oficinas)  $\frac{\text{Visitas operativas de campo realizadas en el mes}}{\text{Visitas operativas de campo programadas en el mes}} * 100$	%	Mensual	Visitas por cliente. Cuadro de asignaciones	Eficacia

<b>CÓDIGO:</b> OC.2  4/7
-----------------------------------

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
3	Informes entregados a tiempo	<p>Indica el porcentaje de informes entregados a tiempo</p> $\frac{\text{Número de Estados Financieros emitidos a tiempo}}{\text{Total Estados Financieros emitidos}} * 100$ <p>*NOTA: Se entiende por informe al grupo conformado por Estados Financieros, Anexos a los Estados Financieros, e Informe Ejecutivo.</p>	%	Anual	Política interna. Acta de entrega de los informes financieros	Eficiencia
4	Declaraciones tributarias erróneas	<p>Indica el porcentaje de declaraciones tributarias sustitutivas generadas por error interno, es decir, que se repitieron por un error de la empresa, más no del cliente.</p> $\frac{\text{Número de Declaraciones Tributarias Sustitutivas generadas por error interno}}{\text{Total de Declaraciones Tributarias Sustitutivas presentadas}} * 100$ <p>*NOTA: Se entiende por declaraciones tributarias las del IVA y de la Renta.</p>	%	Anual	Archivo digital de declaraciones sustitutivas	Eficacia

**CÓDIGO:**

OC.2

5/7

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
5	Informes completos en el servidor	Indica el porcentaje de archivos entregados al cliente, que se encuentren completos y ordenados.  $\frac{\text{Número de Archivos Digitales Financieros completos al mes}}{\text{Total de Archivos Digitales al mes}} * 100$	%	Mensual	Archivos digitales	Eficacia

**CÓDIGO:**

OC.2

6/7

- Índice Complementario: El indicador obedece a una respuesta externa, sin embargo, se considera importante medirla ya que es parte fundamental para la prestación del Servicio de Outsourcing.

COMPLEMENTARIO							
6	Asesoría Externa (Sistema Contable)	Mide la respuesta a las solicitudes asistencia técnica del sistema contable.	$\frac{\text{Asistencia técnica recibida}}{\text{Asistencia técnica solicitada}} * 100$	%	Trimestral	Solicitud de asistencia técnica, Reportes Técnicos , Factura Proveedor.	Eficiencia

**H. REGISTROS CONTROLADOS**

Reporte de facturación permanente

Formularios tributarios SRI

Planilla IESS

Contribución al Municipio

Contribución a las Superintendencias

Patente Anual al Municipio

Informe Ejecutivo sobre Situación Financiera

**CÓDIGO:**

OC.2

7/7

**I. DOCUMENTOS CONTROLADOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
ADV-CLIENTE-MEMO DE ENTREGA RECEPCIÓN	Documento utilizado para devolver los documentos que han sido proporcionados por el cliente.
ADV- CLIENTE- BALANCES	Archivo digital donde constan los estados financieros, conciliación bancaria y anexos contables y financieros.
ADV-CLIENTE- FORMULARIOS	Archivo digital donde constan los formularios tributarios que debe presentar el cliente al SRI

**J. INSTRUCCIONES ACLARATORIAS**

Ninguna

### 3.1.1.3. Facturación y cobro

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p><b>MACROPROCESO</b> GESTION DEL FACTURACIÓN Y COBRO CONTABLE</p> <p><b>PROCESO</b> FACTURACIÓN Y COBRO</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> OC.3</p> <p><b>VERSIÓN:</b> 1.1</p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11</p> <p><b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11</p> <p><b>PÁGINA:</b> 1/6</p>
--	---	---

#### A. OBJETIVO

El proceso de facturación y cobro tiene como objetivo recaudar los fondos por los que se está cobrando el servicio profesional que se está ofreciendo, mediante la entrega de la factura al cliente.

#### B. ALCANCE

El proceso de facturación y cobro empieza con la emisión de la factura, procedimiento realizado cada mes y culmina con el ingreso de efectivo a la cuenta de Advisors Cía. Ltda.

#### C. RESPONSABLE

Gerente General, Contadora General, Asistente de Gerencia.

#### D. REQUISITOS LEGALES

- LORTI
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

#### E. POLÍTICAS INTERNAS

- Se presentará una carta de entrega de la factura al cliente, en los casos en los que sean necesarios.
- En la factura, emitida a fin de mes, consta como fecha máxima los primeros cinco (5) días del siguiente mes. Este procedimiento se lo realiza con la finalidad que el gerente general firme el documento y los encargados de distribuir las facturas puedan hacerlo dentro de los primeros días del mes que sigue.

**CÓDIGO:**

OC.3

2/6

**F. SUBPROCESOS**

Los subprocesos del proceso facturación y cobro son:

<b>NOMBRE</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Facturación	Mensual
Cobro	Mensual
Ingreso de Efectivo	Mensual

**G. INDICADORES**

<b>CÓDIGO:</b> OC.3
------------------------

3/6
-----

PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
1	Facturación	Mide que todos los clientes hayan sido facturados  $\frac{\text{Número de facturas emitidas}}{\text{Número de facturas anuales que debieron ser emitidas}} * 100$	%	Anual	Facturas clientes	Eficacia
2	Eficiencia de facturación	Mide la eficiencia en la facturación  $\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas emitidas}} * 100$	%	Mensual	Consecutivo facturas	Eficiencia

CÓDIGO:

OC.3

4/6

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
.3	Incremento en honorario	Indica el porcentaje de los clientes que fueron comunicados sobre el incremento del honorario profesional.  $\frac{\text{Número de memos de incremento de honorario firmados}}{\text{Total de Clientes facturados con incremento de honorario}} * 100$	%	Anual	Memo de incremento de honorario. Control de Clientes.	Eficacia
4	Eficacia del cobro	Mide la eficacia del cobro  $\frac{\text{Número de cobros de honorarios mayor al 60\%}}{\text{Número de cobros en el mes}} * 100$	%	Mensual	Reporte de cartera	Eficacia

<b>CÓDIGO:</b> OC.3 5/6
-------------------------------

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
5	Entrega de la factura	<p>Mide que los requerimientos de entrega de la factura se cumplan</p> $\frac{\text{Número de cartas de entrega de la factura que se entregaron al cliente}}{\text{Total cartas de entrega de la factura que deben entregarse}} * 100$	%	Anual	Carta de entrega	Eficacia

**H. REGISTROS CONTROLADOS**

Ninguna

**CÓDIGO:**

OC.3

6/6

**I. DOCUMENTOS CONTROLADOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
FACTURAS	Facturas numeradas emitidas mensualmente.
REPORTE SEMANAL DE COBROS	Reporte que describe las cuentas por cobrar pendientes a la semana.
COMPROBANTES DE RETENCIÓN RECIBIDOS	Comprobante de Retención recibidos de clientes por el pago del servicio.

**J. INSTRUCCIONES ACLARATORIAS**

Ninguna

### 3.1.1.4. Seguimiento

 <b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>MACROPROCESO</b> GESTION DEL SEGUIMIENTO POST-VENTA CONTABLE	<b>CÓDIGO:</b> OC.4 <b>VERSIÓN:</b> 1.1
	<b>PROCESO</b> SEGUIMIENTO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05/07/11 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 12/07/11 <b>PÁGINA:</b> 1/3

#### A. OBJETIVO

El proceso de Seguimiento post-venta tiene como objetivo conocer la imagen de la empresa frente al cliente en cuanto al servicio prestado, mediante la emisión de su opinión. Además de obtener un feedback que defina propuestas de mejoramiento interno y hacia los clientes.

#### B. ALCANCE

El proceso de Seguimiento post-venta empieza con la emisión de la opinión del cliente y culmina con el planteamiento de propuestas de mejoramiento interno y hacia los clientes para ser puestas en marcha.

#### C. RESPONSABLE

Gerente General, Semi-senior.

#### D. REQUISITOS LEGALES

- Ninguno

#### E. POLÍTICAS INTERNAS

- Mantener reuniones presenciales con el cliente para obtener su feedback. Y con el encargado del cliente, personal de la firma, para establecer mejoras.

#### F. SUBPROCESOS

Los subprocesos del proceso Seguimiento post-venta son:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Seguimiento	Mensual

<b>CÓDIGO:</b> OC.4 2/3
-------------------------------

## . INDICADORES

PROCESO: Seguimiento

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>UNID.</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>FUENTE</u>	<u>MEDICIÓN</u>
1	Satisfacción del cliente	<p>Mide la satisfacción del cliente</p> $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes que se prestó el servicio}} * 100$	%	Semestral	Encuesta	Eficacia
2	Satisfacción laboral	<p>Mide la satisfacción del personal de la empresa dentro de su trabajo</p> $\frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Total de nómina}} * 100$ <p>NOTA: Este indicador no abarca la parte remunerativa del personal. Mide el ámbito de retos, ambiente laboral, reconocimiento.</p>	%	Semestral	Encuesta	Eficacia

**H. REGISTROS CONTROLADOS**

Ninguno

**CÓDIGO:**

OC.4

3/3

**I. DOCUMENTOS CONTROLADOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Propuesta de Mejora	Documento donde consta la propuesta de mejora para ser puesta en marcha.

**J. INSTRUCCIONES ACLARATORIAS**

Ninguna

### 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se detectan y evalúan acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Es importante hacer un análisis externo ya que se detectan oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Para esto se deben definir fuerzas o factores externos claves del entorno que tengan influencia ya sea negativa o positiva en la empresa, como se menciona a continuación: (Crece Negocios, 2011)

Fuerzas económicas.- Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Hace referencia a las fuerzas como tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno; antes de entrar en operaciones en otros países; o cuando se va a abrir un negocio.

Fuerzas tecnológicas.- Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, ya que muchas empresas han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan nuevos equipos, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

Fuerzas del entorno de acción directa.- Relacionadas directamente con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, economista estadounidense, propuesto en 1980, el cual permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Entre éstas tenemos:

*Fuerzas de la competencia:* competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.

*Productos sustitutos:* existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

*Proveedores:* cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.

*Clientes:* perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

La influencia macroeconómica hace referencia a las fuerzas mencionadas anteriormente que se relacionen con aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales. Es decir, que dichos factores macro influyen sobre la empresa para toma de decisiones.

### 3.2.1.1. Factor Político

Para el análisis de la influencia de este factor, hay que considerar que Advisors empieza sus operaciones en el año 2008, por lo que se debe analizar la presidencia del economista Rafael Correa Delgado, cuya administración inicia en enero de 2007, y para tener una idea de la situación política que se venía dando se tomará en cuenta también la presidencia de Alfredo Palacio González.

La fuente de consulta para este aspecto político son los artículos de Wikipedia, en donde se expone la bibliografía de Alfredo Palacio González. Nació en Guayaquil, 22 de enero de 1939, es un médico y político ecuatoriano, presidente del Ecuador desde el 20 de abril de 2005 hasta el 15 de enero de 2007, asumió el cargo después de Lucio Gutiérrez, cuya administración inició el 15 de enero de 2003.

En su discurso inaugural, prometió retomar la agenda izquierdista abandonada por Lucio Gutiérrez, llevar a cabo la reforma política ofrecida por gobiernos anteriores para eliminar la injerencia política en la administración de justicia y priorizar la inversión social por sobre el pago de la deuda externa.

Entre sus principales políticas públicas se encuentran (Wikipedia, 2011):

- Negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.
- A través de su Ministro de Economía, Rafael Correa, se eliminó el fondo petrolero FEIREP y lo sustituyó por una cuenta especial en el presupuesto, denominada CEREPS (Registro oficial 69 del 27 de julio de 2005), el cual era un fondo petrolero destinado a priorizar el pago de la deuda externa.

- Creación del fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- Detuvo el proyecto de Álvaro Uribe Vélez de inmiscuir a Ecuador en el Plan Colombia.

Después de este gobierno, asume la presidencia el Econ. Rafael Correa Delgado, el 15 de enero de 2007. Ecuador elige a un economista de izquierda al frente del movimiento político “Alianza PAIS”.

Rafael Correa triunfó con un programa centrado en un proceso constituyente, completado en 2008, para refundar el Estado y la democracia ecuatorianos, fortalecer las instituciones a costa de los poderes tradicionales, priorizar el gasto social y alcanzar la soberanía energética y financiera. Sus divisas de la revolución ciudadana y el socialismo del siglo XXI, controvertidas, han sido, masivamente respaldadas en las urnas, en dos referendos y en dos elecciones, la última de las cuales, en abril de 2009, ha revalidado su mandato hasta 2013. En política exterior, Correa se ha alejado de Estados Unidos, ha tenido conflictos con Colombia y, sobre todo, se ha adherido al bloque bolivariano que lidera el venezolano Hugo Chávez (Wikipedia, 2011).

Dentro de este gobierno, se crea la Asamblea Constituyente del Ecuador, que emite el Mandato No. 8 el día 1 de mayo de 2008 y resuelve eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales, exceptuando servicios de contratación civil de contabilidad, consultoría, entre otros. Este mandato será analizado en esta misma tesis, dentro de factores legales. (Derecho Ecuador, 2008)

**Análisis:**

Advisors, al igual que las demás compañías, está expuesta a las decisiones que tome el actual presidente Rafael Correa, ya que él ha establecido varias estrategias enfocadas a la inversión social dejando a un lado el pago de la deuda externa. Si bien es cierto, se han establecido políticas que han dado mayor importancia a sectores económicos desfavorecidos, también se debe analizar la imagen de deudor permanente frente a organismos internacionales, que impide que exista inversión extranjera. Por lo tanto, para Advisors, como para las demás empresas ecuatorianas, se considera una amenaza constante.

Además, se han desarrollado políticas en cuanto al desarrollo económico, que ha favorecido al país de manera interna, rechazando las importaciones mediante impuestos.

Al ser una empresa de servicios no se ve directamente afectada con las restricciones de importaciones que el presidente ha establecido. Actualmente Advisors, no tiene dentro de sus clientes, alguna empresa que dependa directamente de las importaciones, es por esta razón que tampoco se ve afectada de manera indirecta. Cabe resaltar, que en el futuro puede presentarse un cliente con las características mencionadas, lo cual implicaría que Advisors tome decisiones estratégicas para que estas políticas no le afecte, y no se convierta en una amenaza.

**3.2.1.2. Factor Económico**

El factor económico hace referencia a variables que, analizadas en conjunto, otorgan una visión general sobre el comportamiento económico de la producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos éstos como medios de necesidad humana y resultado individual o colectivo de la sociedad.

En otras palabras, se analiza la relación entre los recursos de los que se dispone, que son de carácter limitado y las necesidades, que son de carácter ilimitado, aunque jerarquizadas.

(Samuelson, Paul)

La literatura económica puede dividirse en dos grandes campos: la microeconomía y la macroeconomía.

En este segmento se estudiará la macroeconomía, la cual analiza las variables agregadas, como:

- A. Inflación
- B. Producto Interno Bruto
- C. Tasas de Interés (activa y pasiva)
- D. Riesgo País

### **A. INFLACIÓN**

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

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. (Banco Central Del Ecuador)

Las razones expuestas anteriormente para una inflación sostenida, incluye el rápido crecimiento de la cantidad de dinero, pero en nuestro país Ecuador, desde el cambio de moneda, el Banco Central no ha podido emitir dinero, por esta razón no puede atribuirse como razón para el alza de la inflación, las demás razones mencionadas en el párrafo si se relacionan con nuestra actual economía.

Por otro lado, la manera de reducir o de desacelerar el incremento de la inflación durante un período considerable de tiempo, son las políticas establecidas por el actual gobierno como son: los impuestos a las salidas de divisas, la reducción de importaciones y el aumento de exportaciones.

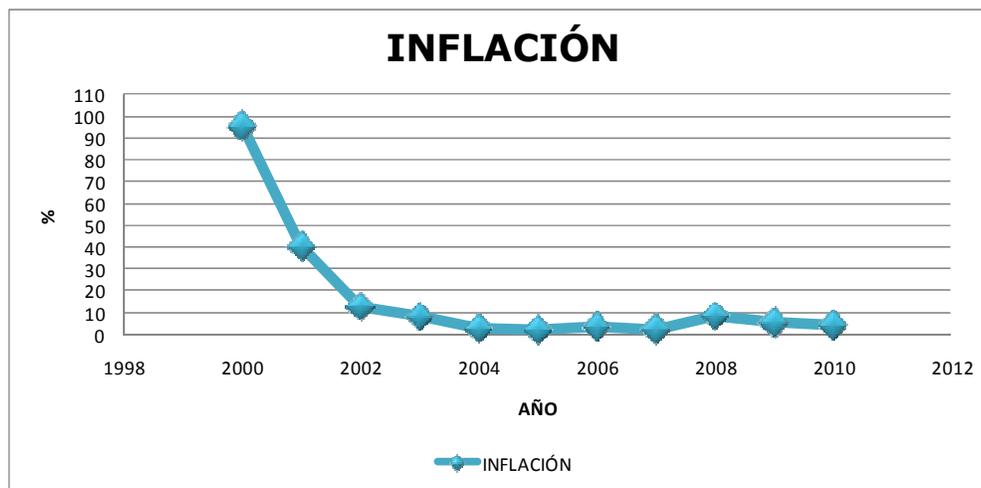
**TABLA 3.1. Variación porcentual de la inflación**

<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN</b>
<b>2000</b>	95.53
<b>2001</b>	40.45
<b>2002</b>	12.56
<b>2003</b>	7.96
<b>2004</b>	2.75
<b>2005</b>	2.12
<b>2006</b>	3.30
<b>2007</b>	2.28
<b>2008</b>	8.39
<b>2009</b>	5.20
<b>2010</b>	4.03

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

**Figura 3.2 Variación de la Inflación**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris J. Baño- Tesis de Ingeniería

Como se puede observar en el gráfico, para el año 2008, la inflación comienza nuevamente su alza, debido al brusco incremento de la liquidez causado por la entrega de varios millones de los fondos de reserva.

Para este año, se constituye Advisors Cía. Ltda., y al ser una empresa de servicios que inicia sus actividades, tiene un panorama difícil de crecimiento, más aún con esta variable económica al alza. Para los dos siguientes años, es decir 2009 y 2010 disminuye en 3 y 1 puntos porcentuales con relación de año a año, razón por la cual ha podido mantenerse en el mercado, gracias también a la fijación de precios soportables a la economía de las empresas ecuatorianas.

Sin embargo, si la inflación retoma el alza se considera una amenaza para Advisors Cía. Ltda. debido a que si los precios siguen subiendo, se verá también obligada a incrementar sus costos, generando posiblemente que sus ventas disminuyan.

## B. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR)

En otras palabras, mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del Ecuador en un período determinado, generalmente de un año, demostrando el desenvolvimiento de la producción total de una población económicamente activa.

El PIB se puede expresar como la suma de cuatro componentes de gasto: consumo + inversión bruta + gasto público + balanza de mercado (exportaciones – importaciones)

A continuación se presenta la variación del Producto Interno Bruto a partir del año 2002 al año 2010:

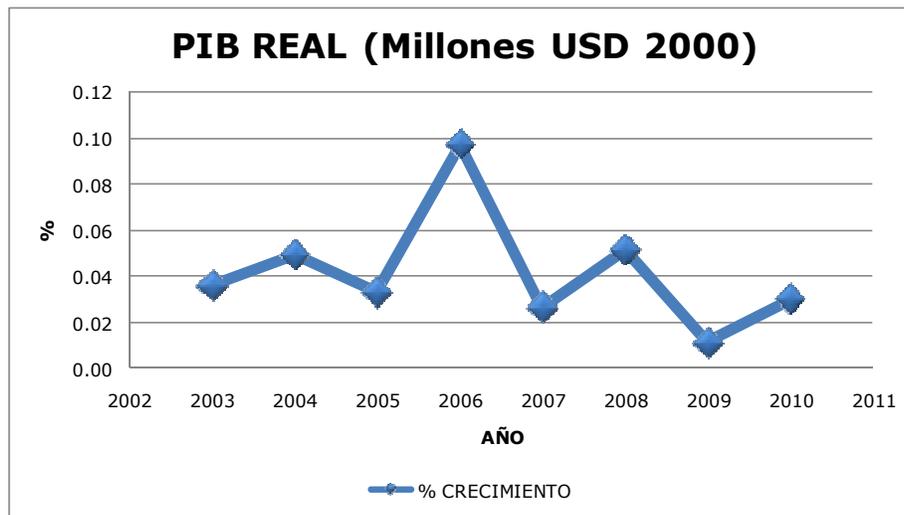
**Tabla 3.2 Variación del Producto Interno Bruto (pib)  
Millones USD 2000**

<b>Año</b>	<b>PIB</b>	<b>% Crecimiento</b>
<b>2002</b>	17,496,669.00	
<b>2003</b>	18,122,313.00	4%
<b>2004</b>	19,016,200.00	5%
<b>2005</b>	19,643,800.00	3%
<b>2006</b>	21,555,000.00	10%
<b>2007</b>	22,126,000.00	3%
<b>2008</b>	23,264,000.00	5%
<b>2009</b>	23,530,000.00	1%
<b>2010</b>	24,119,000.00	3%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

**Figura 3.3 Variación del PIB**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

El gráfico nos indica que el PIB de los años 2006 y 2008 tienen el mayor porcentaje de crecimiento. Advisors Cía. Ltda. contribuye al PIB del año 2008 en la producción de servicios, ya que los socios invierten para la creación de la empresa, generando fuentes de empleo y relaciones comerciales con terceros. Para los siguientes años Advisors participa en el PIB de manera creciente ya que sus ventas han incrementado poco a poco.

Según el análisis, a este índice se lo puede considerar como una oportunidad, para que los inversionistas tengan la confianza para crear empresas, que con un adecuado manejo financiero, puede generar mejoras a la economía ecuatoriana.

### **C. TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés:

- ❖ La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y,
- ❖ La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (Banco Central del Ecuador)

La siguiente tabla indica la evolución de la tasa de *interés activa* desde el año 2000 al 2010:

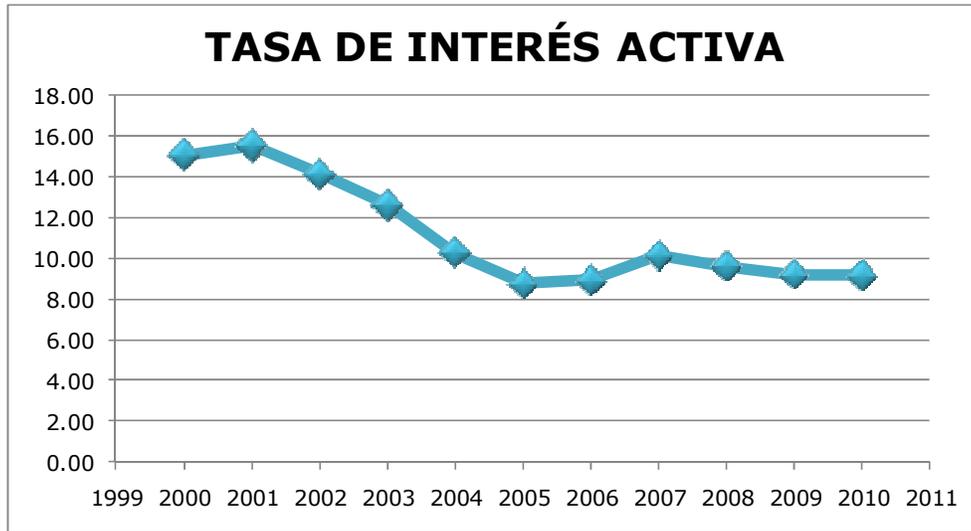
**Tabla 3.3 Variación porcentual de la tasa de interés activa**

<b>AÑOS</b>	<b>TASA DE INTERÉS ACTIVA</b>
<b>2000</b>	15.10
<b>2001</b>	15.53
<b>2002</b>	14.15
<b>2003</b>	12.63
<b>2004</b>	10.26
<b>2005</b>	8.76
<b>2006</b>	8.90
<b>2007</b>	10.13
<b>2008</b>	9.60
<b>2009</b>	9.20
<b>2010</b>	9.14

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

**Figura 3.4 Variación de la tasa de interés activa**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

Teóricamente cuando la tasa activa va decreciendo se puede concluir como una oportunidad para la empresa que necesite financiamiento externo, ya que deberá pagar menos valor de intereses. Sin embargo, en la práctica, la tasa activa es muy alta, especialmente para una empresa nueva, como es el caso de Advisors, en el caso de necesitar financiamiento.

Además, para el año de constitución de Advisors, 2008, la tendencia se mantiene por los tres años siguientes, por lo que no se puede considerar claramente una oportunidad, al contrario si se solicita un préstamo con tasa variable se tiene la amenaza de un incremento, generando pagos futuros contingentes.

La siguiente tabla indica la evolución de la tasa de *interés pasiva* desde el año 2000 al 2010:

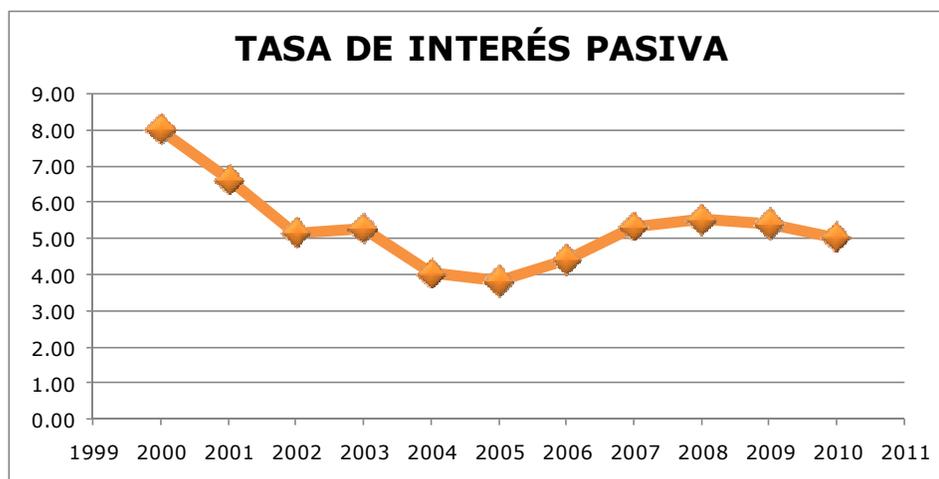
**Tabla 3.4 Variación porcentual de la tasa de interés pasiva**

AÑOS	TASA DE INTERÉS PASIVA
2000	8.01
2001	6.63
2002	5.17
2003	5.28
2004	4.03
2005	3.82
2006	4.42
2007	5.33
2008	5.52
2009	5.40
2010	5.03

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

**Figura 3.5 Variación de la tasa de interés pasiva**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

Como se puede observar la tendencia de la tasa pasiva es decreciente, lo que provoca una pérdida del interés en el inversionista que pretende darle valor a su dinero.

En el caso de Advisors, este índice no representa una alta amenaza, debido a que el dinero que posee lo transforma en capital de trabajo, generando así mayor uso a su inversión.

## D. RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que posee un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. Se consideran ciertos factores políticos, sociales y económicos para determinar el nivel de riesgo:

- Inestabilidad política.
- Altos niveles de corrupción
- La inflación es parte del riesgo monetario.
- Niveles de deuda pública interna y externa.

El riesgo país se mide bajo el indicador EMBI, que es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos o la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador)

Para determinar el valor mínimo de la rentabilidad que debe buscarse, los inversionistas suelen utilizar el EMBI (*Emerging Markets Bonds Index* o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes), el cual es calculado por J.P. Morgan Chase (un banco estadounidense especializado en inversiones) con base en el comportamiento de la deuda externa emitida por

cada país. Cuanta menor certeza exista de que el país honre sus obligaciones, más alto será el EMBI de ese país, y viceversa.

Este indicador, es una herramienta de análisis económico, de poca profundidad, pero utilizada ampliamente debido a su practicidad de cálculo, la cual se expresa en puntos básicos y refleja la diferencia que hay entre la rentabilidad de una inversión considerada sin riesgo, como los bonos de la Reserva Federal del Tesoro (FED) a 30 años, y la tasa que debe exigirse a las inversiones en el país al que corresponde el indicador; así:

*( TIR de bono del país de análisis - TIR de bono de Estados Unidos ) x 100 = Riesgo País  
expresado en puntos*

Por ejemplo, si los bonos de la FED renden 5,22% de interés anual y el EMBI de Ecuador marca 931 puntos (equivalentes a 9,31%), la tasa mínima que exigiría un inversionista para invertir en ese país debería ser 14,53% o, de lo contrario, optaría por inversiones alternativas.

El **riesgo país** calculado con base en el EMBI se sustenta en la idea de que la tasa de interés de los bonos de Estados Unidos está conformada solo por el *premio a la espera*, ya que se considera que la posibilidad de que el Gobierno de Estados Unidos no pague sus obligaciones es muy baja (menor que cualquier otra) y por tanto el riesgo implícito en sus bonos es prácticamente inexistente (menor que cualquier otro). Si el *premio a la espera* es igual en todos los países, entonces la diferencia entre tasas será el componente de riesgo del país analizado. (Wikipedia, 2011)

La siguiente tabla indica la variación del riesgo país en el Ecuador:

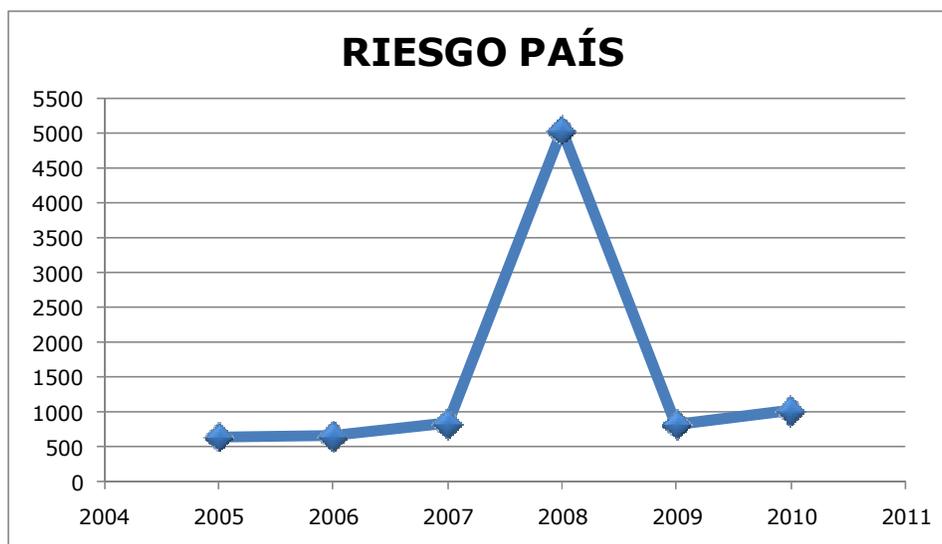
**Tabla 3.5 Variación del riesgo país**

AÑOS	RIESGO PAÍS
2005	640.00
2006	650.00
2007	840.00
2008	5050.00
2009	825.00
2010	1016.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

**Figura 3.6 Variación del riesgo país**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ing. Doris Baño - Tesis de Ingeniería

La alta inestabilidad política en nuestro país ha generado que el índice EMBI sea alto a comparación de los países de América Latina durante los últimos años, especialmente en el

año 2008, que se coloca con 5.000 puntos de riesgo país, lo que provoca que el inversionista extranjero mire otras opciones, en lugar de buscar un rendimiento en el Ecuador.

Para los siguientes años, tiempo en el que Advisors también busca una estabilidad y crecimiento económico interno, se puede observar que el índice baja significativamente en comparación al año 2008. Sin embargo, como mencioné en el párrafo anterior, el riesgo país en el Ecuador es muy alto, por lo que Advisors podría verse amenazada significativamente en el intento de expansión del negocio de manera internacional.

### **3.2.1.3. Factor Social**

Al ser el Ecuador considerado como un país subdesarrollado, se lo puede definir como pobre. Podrá crecer y crear riqueza y, sin embargo, dejar a gran parte de la población sumidas en la miseria. Para contrarrestar este efecto deberán aplicarse políticas económicas y sociales al beneficio de la sociedad en su conjunto.

En enero de 2007, un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) aseguraba que Ecuador era un país con desarrollo humano bajo y ocupaba el lugar 94 entre 173 naciones.

Para el PNUD el crecimiento de la pobreza se encontraba íntimamente relacionado con el aumento de la desigualdad en la distribución del ingreso pues el 20% de la población más pudiente absorbía el 60%, mientras el 25% de las personas más desposeídas solo recibía alrededor del 4% del Producto Interno Bruto (PIB).

Para el año 2010, se ha enfatizado en programas sociales propuestos en el gobierno del Econ. Rafael Correa, ya que se ha dado prioridad a este asunto, especialmente en salud, vivienda y educación gratuita. (López, 2010)

Como factor social importante se puede mencionar a:

**A. Empleo, Subempleo y Desempleo.**

En el Ecuador no todos los profesionales se encuentran laborando en las áreas para las cuales se prepararon, problema que se ha ido agudizando en los últimos por la falta de fuentes de trabajo y de emprendimiento de los ecuatorianos.

Con estos antecedentes, la población trabaja en cargos que no están acorde a su profesión, o de manera parcial generando el subempleo.

Para el año 2010, se ha considerado a las carreras de administración como sobreexplotadas, razón por la cual no son valoradas acorde a la importancia que tienen para el desarrollo del país; es por esto que el gobierno está buscando estrategias para que los nuevos profesionales opten por otras carreras no tradicionales.

Dentro de estas carreras administrativas se incluye a Finanzas y Contabilidad, rama principal en la que se enfoca Advisors para prestar sus servicios.

Las políticas que se tomen para las carreras tradicionales, en especial de administración, por una parte, se puede considerar amenaza para Advisors ya que no se contaría con nuevos profesionales para la prestación de sus servicios; pero por otra parte, si se maneja adecuadamente la población con la que se cuenta y se les capacita constantemente, puede tornar a oportunidad para la empresa, ya que formarán profesionales altamente capacitados y se podrá prestar servicios con mejor calidad.

#### **3.2.1.4. Factor Tecnológico**

En el análisis de este factor se enfoca a la sistematización de los procesos contables. Debe entenderse este concepto como el establecimiento de un sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su obtención hasta su presentación como Estados Financieros. En este aspecto se ha ido evolucionando de manera acelerada, ya que los registros ahora son automatizados.

Cuando se analiza el factor tecnológico, debe comprenderse que el sistema contable es una valiosa herramienta siempre que los datos sean ingresados correctamente, ya que los cálculos son procesados por el sistema bajo órdenes del usuario.

Una de las mayores ventajas del sistema contable es el ahorro de tiempo y la cantidad de reportes que puedan generarse para la toma de decisiones.

La selección de un sistema de información se debe ajustar al negocio, para lo cual es necesario conocer la naturaleza y características del negocio y seleccionar el software que cubra las necesidades de información.

El sistema utilizado por Advisors Cía. Ltda. soporta la contabilidad de varias empresas. Dicho sistema dispone de diferentes módulos como clientes, proveedores, ventas, tesorería y bancos, entre otros. El contar con este tipo de sistema es una oportunidad para la empresa, ya que dentro de un mismo software se puede administrar varios clientes con la contabilidad separada.

### 3.2.1.5. Factor Legal

Dentro de este análisis se debe evaluar la normatividad que rige a las empresas nacionales e internacionales.

En el Ecuador, la función legislativa la ejerce la Asamblea Constituyente quien, dentro de sus funciones, emitió el Mandato No. 8 el día 1 de mayo de 2008 y resuelve eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales

Dentro del Reglamento para la aplicación del Mandato Constituyente N° 8, el artículo 16 reza:

**“Art. 16.- Contratación civil de servicios técnicos especializados.-** Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la empresa usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales o jurídicas en sus particulares instalaciones, con su propio personal, las que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los contratistas prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores, sin que haya responsabilidad solidaria por parte de la usuaria, salvo el caso de que exista vinculación en los términos señalados en el artículo 13 de este reglamento.”

La expedición de este reglamento es una oportunidad para Advisors, ya que le faculta prestar los servicios de consultoría y de contabilidad de manera lícita. Es decir, Advisors puede incursionar y crecer dentro de este sector sin limitantes legales, lo que genera una visión de expansión del negocio en el futuro.

### **3.2.2. Influencias Microeconómicas**

La microeconomía estudia el comportamiento individual de los agentes económicos, principalmente las empresas y los consumidores. La microeconomía explica cómo se determinan variables como los precios de bienes y servicios, el nivel de salarios, el margen de beneficios y las variaciones de las rentas, comportamientos del consumidor, negociaciones con proveedores, ventajas competitivas entre las empresas. Los agentes tomarán decisiones intentando obtener la máxima satisfacción posible, es decir, maximizar su utilidad. (Wikipedia, 2011)

#### **3.2.2.1. Cliente**

“El cliente es el componente fundamental del mercado, se lo denomina Mercado Meta, ya que será el consumidor del producto o servicio que se ofrecerá con el proyecto, constituyéndose en su razón de ser.” (Córdoba, 2007, Pág.159)

Debido al giro de negocio de Advisors, en el que se requiere de confidencialidad no se puede mencionar el nombre de los clientes. Para el año 2010, se ha logrado afianzar a 17 clientes de diversificados sectores.

#### **3.2.2.2. Proveedores**

“Un proveedor es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.” (Porter, 2007, pág. 56)

Los principales proveedores de Advisors se describen a continuación:

**Tabla 3.6 Proveedores de Advisors Cía. Ltda.**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SUMOFI	Suministros de Oficina
GRÁFICAS GRANDA	Impresión de comprobantes de venta y retención
COMPUTEC	Equipos de computación y servicio de mantenimiento
ENLACE DIGITAL	Sistema Contable y servicio de apoyo

**Fuente:** Advisors Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Gabriela Garzón.

### 3.2.2.3. Competencia

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.”(Porter, 2007, pág. 56)

Dentro de la competencia, que Advisors considera importante, tenemos:

**Tabla 3.7 Competencia de Advisors Cía. Ltda.**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
COPCIL	Consultoría y Outsourcing Contable, respaldada por Price Waterhouse
ANDEAN ECUADOR	Consultoría y Outsourcing Contable, respaldada por Deloitte.

**Fuente:** Advisors Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Gabriela Garzón.

### 3.2.2.4. Precios

“Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.” (Porter, 2007, pág. 60)

Dentro de las variables para fijar los precios Advisors considera, entre las más importantes, las siguientes:

1. Magnitud de la empresa.
2. Número de transacciones.
3. Cantidad de personas asignadas.
4. Lugar en dónde se ejecutarían los servicios.
5. Si es para una compañía o más dentro de un mismo contrato.
6. Si es sólo un servicio o más dentro de un mismo contrato.
7. Situación actual de la compañía (complejidad de empezar y continuar con nuestro servicio)
8. Cantidad y nivel de reportes que requiera la Gerencia del cliente.

De acuerdo a la situación actual del sector de servicios de consultoría, se puede decir que Advisors Cía Ltda. tiene precios competitivos. Estos precios no fueron proporcionados, debido a que son precios fijados de manera estratégica. Solo se puede mencionar que los competidores clave tienen una política de precios más elevada.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PROPUESTA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

En el desarrollo de este capítulo se presenta el marco teórico y los fundamentos metodológicos para practicar la Auditoría de Gestión a la empresa Advisors Cía. Ltda.

Previamente, se expone algunos conceptos para un mejor entendimiento del tema sobre el cual se realiza la presente tesis.

#### **4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **4.1.1.Evolución**

En un principio, la función de la auditoría se limitaba a la mera vigilancia, con el fin de evitar errores y fraudes. Con el crecimiento de las empresas, la separación entre propietarios y administradores, y los intereses de terceros (entidades de crédito, Administración Pública, acreedores, etc.) se ha hecho necesario garantizar la información económico-financiera suministrada por las empresas.

Al Reino Unido se le atribuye el origen de la auditoría, entendida en los términos actuales, aunque ya en tiempos remotos se practicaban sistemas de control para comprobar la honestidad de las personas y evitar fraudes. Fue en Gran Bretaña, debido a la Revolución industrial y a las quiebras que sufrieron pequeños ahorradores, donde se desarrolló la auditoría para conseguir la confianza de inversores y de terceros interesados en la información económica. La auditoría no tardó en extenderse a otros países.

En la actualidad, tanto en el ámbito legislativo como técnico y de investigación, se puede decir que EE UU es el país pionero y más vanguardista. Este avance fue impulsado por la crisis de Wall Street de 1929. En países con gran tradición contable, la profesión del auditor está muy desarrollada, y la legislación hace frecuentes referencias a la auditoría, como en el Reino Unido.

Actualmente, las empresas elaboran sus cuentas anuales (individuales y consolidadas) según las normas nacionales, y si acuden a mercados internacionales (fuera de la UE) reelaboran esta información utilizando las normas contables admitidas en dichos mercados.

Esto supone un coste adicional y genera asimetrías informativas como consecuencia de la utilización de normas contables diferentes.

A este respecto, en 1995 el *International Accounting Standards Committee* (IASC), actualmente *International Accounting Standards Board* (IASB), acometió la tarea de elaborar un cuerpo básico de normas contables que pudieran ser aceptadas en los mercados financieros internacionales, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que han sido recomendadas para elaborar los estados financieros de las empresas multinacionales a escala transfronteriza. (MENDEZ, 2011, Pág. 16)

Tomando como referencia a la Auditoría Financiera se comienza a evaluar la necesidad de una revisión del sistema de control interno de una empresa por personas calificadas, con el fin de evaluar su eficacia e incrementar su rendimiento, y así es como nace la Auditoría de Gestión. Con esta visión se busca examinar los métodos, los procedimientos y los sistemas de

control interno de una empresa u organismo, público o privado; en definitiva, se fundamenta en analizar la gestión.

La Auditoría de Gestión no está regulada por leyes específicas, ya que su objetivo principal es verificar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial; su examen va más allá de los estados financieros, y los resultados de la actuación del auditor son para uso interno y privado.

Dentro de la Auditoría de Gestión se habla sobre una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones a través de la presentación de recomendaciones constructivas que buscan aumentar las “5 Es”: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología. (Saavedra, 2006)

- ◆ *Eficiencia*: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- ◆ *Eficacia*: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- ◆ *Economía*: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- ◆ *Ética*: parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

- ◆ *Ecología*: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

El desarrollo de la tesis se llevará a cabo sobre la eficacia y eficiencia del proceso de Outsourcing Contable de Advisors. Cía. Ltda.

#### **4.1.2. Concepto**

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2007, pág.233)

Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría de Gestión abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. (Diccionario Economía, 2011)

### **4.1.3.Objetivos**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales (Blanco, 2007, p.233):

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### **4.1.4.Alcance**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias. (Blanco, 2007, p. 234)

#### **4.1.5.Importancia**

Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial. (Blanco, 2007, p. 231)

Toda empresa posee una estrategia, objetivos y misiones aunque no los haya diseñado, comunicado o escrito de manera formal o consciente, como es el caso de Advisors Cía. Ltda. Por lo tanto, se evaluarán dichos aspectos mediante entrevistas para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

#### **4.1.6.Beneficios de la auditoría de gestión**

Dentro de los beneficios más importantes, se tiene:

- Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.
- Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.

- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

## **4.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La metodología que se utilizará durante la presente Auditoría de Gestión seguirá los lineamientos de las fases como se detalla a continuación:

- ❖ *Planificación Preliminar y Específica.*
- ❖ *Ejecución de trabajo.*
- ❖ *Comunicación de resultados.*
- ❖ *Seguimiento y monitoreo* (en esta fase se evaluará solamente el aspecto teórico, más no el práctico.).

### **4.2.1. Planificación**

Planificación, es la primera fase de la Auditoría de Gestión que le permite al auditor conocer la naturaleza del negocio: clientes, proveedores, legislación, los procesos que realiza la empresa de forma general, los sistemas con que se maneja el negocio, el tamaño del negocio y la normativa.

#### **4.2.1.1. Planificación Preliminar**

El propósito de la NIA 300 es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las consideraciones y actividades aplicables para planear una auditoría, en donde se expone que el auditor deberá planear de modo que el trabajo se desempeñe de una manera efectiva.

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.

El auditor deberá desempeñar las siguientes actividades al principio del trabajo de auditoría:

- Desempeñar procedimientos respecto de la continuación de las relaciones con el cliente y del trabajo específico de auditoría.
- Evaluar el cumplimiento con los requisitos éticos, incluyendo la independencia.
- Establecer un entendimiento de los términos del trabajo.

La consideración del auditor de la continuación con el cliente y de los requisitos éticos, incluyendo la independencia, tiene lugar a lo largo del desempeño del trabajo de auditoría al ocurrir las condiciones y los cambios en circunstancias. Sin embargo, dichos procedimientos iniciales se realizan antes de desempeñar otras actividades importantes para el trabajo actual de auditoría.

El propósito de desempeñar estas actividades preliminares del trabajo es ayudar a asegurar que el auditor ha considerado cualesquier eventos o circunstancias que puedan afectar, de manera adversa, la capacidad del auditor de planear y desempeñar el trabajo de auditoría para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo.

La investigación preliminar conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados a auditar, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar la reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Asimismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Tal acercamiento inicial demanda de mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido. Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios: (Franklin, 2005, pág. 61)

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificación de los factores que requieren de atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificación del perfil del auditor
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

Dentro de esta fase se reconocen dos aspectos importantes:

#### A. Estrategia General de Auditoría

La estrategia general de auditoría fija el alcance, oportunidad y dirección del trabajo, y guía el desarrollo del plan de auditoría más detallado. El establecimiento de la estrategia general de auditoría implica:

- a) Determinar las características del trabajo que definen su alcance, los requisitos de información específicos por industria y la localización de los componentes de la entidad.
- b) Comprobar los objetivos de informar del trabajo para planear la oportunidad de la auditoría y la naturaleza de las comunicaciones que se requieran, como los plazos límites para información provisional y final, así como las fechas clave para comunicaciones esperadas con la administración y con los encargados del gobierno corporativo.
- c) Identificación preliminar de áreas donde pueda haber altos riesgos. Evaluación de si el auditor puede planear obtener evidencia respecto de la efectividad del control interno, e identificación de desarrollos recientes importantes específicos por entidad, en la industria, u otros desarrollos relevantes, como es el caso de la auditoría de gestión.

Una vez que se ha establecido la estrategia general de auditoría el auditor puede comenzar el desarrollo de un plan de auditoría más detallado para tratar los diversos asuntos identificados en la estrategia general, tomando en cuenta la necesidad de lograr los objetivos de auditoría mediante el uso eficiente de los recursos del auditor.

#### *B. Plan Global de Auditoría*

Benjamín Franklin, en su libro “Auditoría Administrativa” propone la preparación del proyecto de auditoría, lo que otros autores lo conocen como plan global de auditoría. Establece entonces que, recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye la propuesta técnica:

- b.1. Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar
- b.2. Alcance: áreas de aplicación
- b.3. Antecedentes: Recuento de auditorías anteriores

- b.4. Objetivos: logros que se pretende alcanzar
- b.5. Estrategia: ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos
- b.6. Justificación: demostración de la necesidad de instrumentarla
- b.7. Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su ejecución
- b.8. Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos
- b.9. Costo: Estimación global y específica de recursos financieros necesarios
- b.10 Resultados: beneficios que se espera obtener

Dentro de esta etapa se define el RIESGO INHERENTE, que se define como la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

La Planificación Preliminar que se realizará para Advisors Cía. Ltda. implicará la visita preliminar donde se llevarán a cabo entrevistas con la gerencia general para tener un conocimiento de la empresa y recopilar información útil con respecto a los problemas que se han presentado dentro del proceso de outsourcing contable.

#### **4.2.1.2. Planificación Específica**

Esta fase de la planificación se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar. El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno, determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza y seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

#### **4.2.1.2.1. Evaluación del Sistema de Control Interno**

El estudio realizado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO), titulado *Control Interno: Marco de Referencia Integrado*, define el control interno como:

“Un *proceso*, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar *seguridad razonable* relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- ◆ Confiabilidad en la presentación de informes financieros.
- ◆ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ◆ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Dentro de la evaluación del control interno se tienen las siguientes definiciones clave:

##### **A. Modelos de control interno**

Entre los principales tenemos:

- ❖ COSO
- ❖ COSO ERM
- ❖ MICIL
- ❖ CORRE

A continuación se exponen las características principales de los modelos de control interno:

➤ **COSO**

Whittington en su libro “Auditoría un enfoque integral” expone que el COSO es un modelo de control interno que ha sido definido por el denominado Informe COSO (cuya denominación corresponde a las siglas del Committee of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission, que se encargó de elaborar el informe).

Hace énfasis en que el control interno es un proceso, o un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo. El proceso se efectúa por medio de individuos, no solamente a partir de manuales de políticas, documentos y formas. Al incluir el concepto de *seguridad razonable*, la definición reconoce que el control interno no puede proporcionar en forma realista seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de una organización. La seguridad razonable reconoce que el costo del control interno de una organización no debe exceder los beneficios que se espera obtener.

Finalmente, la definición del control interno es completa, en el sentido de que ésta considera el logro de *objetivos* en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones. Esto abarca los métodos mediante los cuales la alta gerencia delega autoridad y asigna responsabilidad para funciones como venta, compra, contabilidad y producción sea de bienes o prestación de servicio. El control interno incluye también el programa para preparar, verificar y distribuir en los diversos niveles de la gerencia aquellos informes y análisis actuales que permiten a los ejecutivos conservar el control durante una diversidad de actividades y funciones realizadas en una empresa de gran tamaño.

Los componentes para el control interno son:

**Figura 4.1 Componentes del COSO I**

### COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado



**Fuente y Elaboración:** material proporcionado en la materia “Control Interno” dictado por Ing. Sonia Bueno en la carrera Finanzas y Auditoría.

#### ➤ COSO II - ERM

COSO - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno

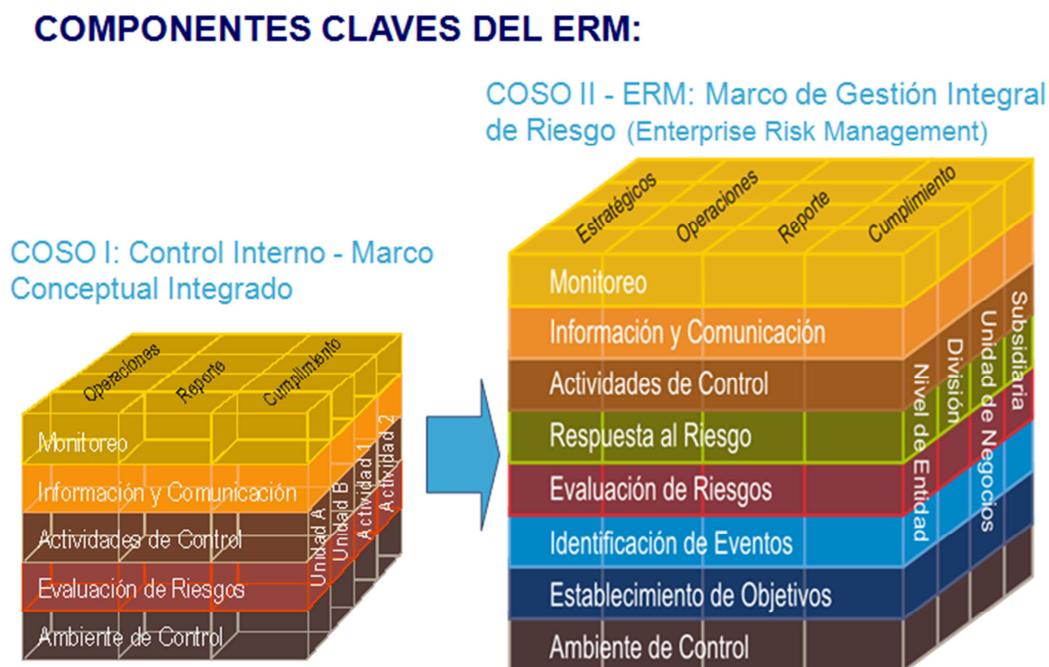
En Septiembre de 2004 se publicó el estudio ERM (Enterprise Risk Management) Integrated Framework y se define al control interno como:

“Es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.”

ERM, es un proceso formal que está diseñado para identificar, analizar, responder, monitorear y comunicar los riesgos a lo largo de toda la organización, administrándolos dentro del apetito de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos de la organización.

A continuación se presenta la comparación de los componentes claves bajo el método COSO I y COSO II:

**Figura 4.2 Comparación componentes del COSO I y II**



**Fuente y Elaboración:** material proporcionado en la materia “Control Interno” dictado por Ing. Sonia Bueno en la carrera Finanzas y Auditoría.

## ❖ MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es producto de la investigación, la discusión en varios seminarios y la normativa que sobre la materia han emitido varias Instituciones Superiores de Auditoría (ISA's) de América Latina, los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas, las universidades y las facultades con especialidades en administración, derecho, finanzas, economía y contabilidad.

El enfoque está dirigido a las actividades que generan valor agregado. Para organizar la difusión se sugiere utilizar la clasificación de las actividades para incorporar en el proceso al personal vinculado con los ciclos o procesos de las operaciones que generan valor agregado y las de apoyo relacionadas, llegando al cumplimiento de metas y objetivos por las principales áreas de operación.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

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

(La información plasmada es tomada del material proporcionado en la materia “Control Interno” dictado por Ing. Sonia Bueno en la carrera Finanzas y Auditoría.)

## ❖ CORRE

Para elaborar el método de “*Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador*”, se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el COSO. Además, se consideró como fundamento el MICIL. El CORRE desarrolla su estudio a través de los siguientes ocho componentes:

- i. Ambiente Interno de Control.
- ii. Establecimiento de Objetivos.
- iii. Identificación de Eventos.
- iv. Evaluación de Riesgos.
- v. Respuesta a los Riesgos.
- vi. Actividades de Control.
- vii. Información y Comunicación.
- viii. Supervisión y Monitoreo

La condición para el éxito del modelo planteado, es que todos los componentes funcionen en forma coherente e interrelacionados y que sean aplicados en toda la organización para alcanzar los objetivos previstos, con el menor riesgo posible. (La información plasmada es tomada del material proporcionado en la materia “Control Interno” dictado por Ing. Sonia Bueno en la carrera Finanzas y Auditoría.)

## **B. Consideración del Control Interno por parte de los auditores**

Para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas que deben realizarse, debe entenderse suficientemente el control interno.

La comprensión del control interno de los clientes por parte de los auditores proporciona una base para:

- 1) *planificar la auditoría*
- 2) *evaluar el riesgo de control.*

Esto abarca tanto una comprensión del diseño de las políticas, procedimientos y registros, como un conocimiento de si éstos han sido puestos en operación por el cliente.

La consideración del control interno por parte de los auditores también proporciona una base para su evaluación del **riesgo de control**: el riesgo de que no se eviten o se detecten errores materiales por parte del control interno del cliente. (Blanco, 2007, pág. 66)

*“Al respecto, el riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, ocasionado por el tipo de ente que se audita; el riesgo de control derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.”*(Definición.org, 2011).

## **C. Herramientas de Evaluación de Control Interno.**

A medida que los auditores independientes obtienen un conocimiento de trabajo del control interno, deben documentar la información en sus papeles de trabajo. La forma y extensión de esta documentación se ve afectada por el tamaño y complejidad del cliente, lo mismo que por

la naturaleza del control interno del cliente. Generalmente, la documentación toma la forma de narración escrita, diagramas de flujo y cuestionarios de control interno.

✓ **Narración escrita del control interno.** Las narraciones escritas son memorandos que describen el flujo de los ciclos del proceso, que identifican a los empleados que realizan diversas labores, los documentos preparados, los registros llevados y la separación de funciones.

✓ **Diagrama de flujo** es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia. Para el lector experimentado, un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos y tipos y ubicación de los registros y archivos. Esta herramienta también será utilizada para la evaluación del control interno para la auditoría del proceso de outsourcing contable de Advisors Cía. Ltda.

✓ **Cuestionario de control interno.** Generalmente, el cuestionario contiene una sección separada para cada ciclo de transacción importante, permitiendo que la labor de terminar el cuestionario se divida convenientemente entre los diversos miembros del personal de auditoría.

Muchos cuestionarios de control interno están diseñados de manera que una respuesta "no" a una pregunta indique una debilidad en el control interno, pero estos generalmente exigen que los auditores identifiquen tipos de errores potenciales que puedan surgir de allí. Adicionalmente, los cuestionarios pueden proporcionar una distinción entre debilidades mayores y menores en el control, una indicación de las fuentes de

información utilizadas al responder las preguntas y comentarios explicativos relacionados con deficiencias en el control.

Estas herramientas mencionadas serán utilizadas para la evaluación del control interno en la auditoría del proceso de outsourcing contable de Advisors Cía. Ltda.

#### **4.2.1.2.2. Programa de Auditoría**

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo.

Al preparar el programa de auditoría, el auditor debe considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. El auditor debe también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y la inclusión de otros auditores o expertos.

El auditor necesita entender y valorar qué factores pueden influir en las decisiones del usuario a quien va dirigido el informe. Esto es materia de juicio profesional en las circunstancias específicas de un contrato. (Blanco, 2007, pág. 21)

## **4.2.2. Ejecución**

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, consiste en aplicar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que se aplican en su mayoría en las instalaciones del ente auditado en base a los programas de auditoría con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

Durante la ejecución de la auditoría, es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores, con lo cual logra identificar los hallazgos que serán incluidos en el informe.

### **4.2.2.1. Técnicas de Auditoría**

En el libro de “Auditoría de Gestión” de Maldonado se establecen las siguientes técnicas:

#### ***a. Técnicas de Verificación Ocular***

##### ***a.1 Comparación:***

Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, y así determinar similitudes o diferencias existentes entre aspectos comparados.

Comparar: Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.

##### ***a.2 Observación:***

La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

Observar: Examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

### ***a.3 Revisión Selectiva:***

La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación mas detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Revisar Selectivamente: Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

### ***a.4 Rastreo:***

Rastrear: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

## ***b. Técnicas de Verificación Verbal***

### ***b.1 Indagación***

La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.

Indagar: Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula del elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

***c. Técnicas de Verificación Escrita***

***c.1 Análisis:***

Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

Analizar: Separar en elementos o partes.

***d. Técnicas de Verificación Física***

***d.1 Conciliación***

Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

Conciliar: Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

***d.2 Confirmación***

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor mantenga un control directo y completo sobre los métodos para efectuar la confirmación.

Confirmar: Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros.

La confirmación puede ser directa (positiva o negativa) o indirecta. El primer caso es cuando se envía el monto ya especificado para confirmar y puede tener una respuesta positiva cuando el confirmado esté de acuerdo, o una respuesta negativa cuando no lo esté. Y la indirecta es cuando se envía abiertamente la confirmación, sin un monto específico.

### ***e Técnicas de Verificación Documental***

#### ***e.1 Comprobación***

La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

Comprobar: Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

#### ***e.2 Computación***

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

Computar: Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos.

Es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente exactitud aritmética de cálculo, por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras.

### ***e.3 Inspección.***

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activo fijo y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

Inspeccionar: Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

## **4.2.2.2. Pruebas de Auditoría**

Los procedimientos que el auditor debe realizar a la hora de comenzar la evaluación son:

**(1) Pruebas de cumplimiento:** Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivos.

**(2) Pruebas Sustantivas:** son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas

llevadas a cabo para comprobar que el sistema del control interno funciona correctamente se las denomina pruebas o procedimientos de cumplimiento. El control interno comprende el Plan de organización del conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros. Las pruebas sustanciales se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- a. Evidencia física: permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos
- b. Evidencia documental: consistente en verificar documentos (financieros, nóminas, etc.)
- c. Evidencia por medio de libros diarios y mayores: resume todo el proceso de contabilización de las operaciones contabilizadas por la empresa y además son elementos imprescindibles para la preparación de los Estados financieros
- d. Evidencia por medio de comparaciones y ratios: Es un medio de localizar cambios significativos que deberán ser explicados al auditor
- e. Evidencia por medio de cálculos: realización de cálculos y pruebas globales para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos
- f. Evidencia verbal: por medio de preguntas a empleados y ejecutivos

(Gómez, Generalidades de la Auditoría)

En el caso de la Auditoría de Gestión para Advisors Cía. Ltda. las pruebas sustantivas que se llevarán a cabo estarán dirigidas a los indicadores e índices.

**Indicadores:** Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una función. (Franklin, 2005, Pág.551)

Los indicadores que se utilizarán se detallan en la caracterización de procesos expuestos en el Capítulo 3 - Descripción de los procesos de Outsourcing Contable. (Ver pág. 48)

#### **4.2.2.3. Preparación de Papeles de Trabajo**

El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar las conclusiones expresadas en el informe de auditoría y dejar evidencia de que la auditoría se llevó a cabo de acuerdo con las normas técnicas de trabajo señaladas por los organismos profesionales.

Documentación significa el material, papeles de trabajo preparados por y para, u obtenido o retenidos por el auditor en conexión con la ejecución de la auditoría. Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, medios electrónicos u otros medios y cumplen con los siguientes objetivos:

- Auxilian en la planeación y ejecución del trabajo;
- Auxilian en la supervisión y revisión del trabajo; y
- Registran la evidencia en la auditoría resultante del trabajo realizado, para soportar el informe.

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean lo suficientemente completos y detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoría.

El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planeación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados, así como los resultados y las conclusiones extraídas de la evidencia obtenida. Los papeles de trabajo incluirían el razonamiento del auditor sobre todos los asuntos importantes que requieran un ejercicio de juicio, junto con las conclusiones. En áreas que impliquen cuestiones difíciles de principio o juicio, los papeles de trabajo registrarán los hechos relevantes que fueron conocidos por el auditor en el momento de alcanzar las conclusiones.

La extensión de los papeles de trabajo es un caso de juicio profesional ya que no es necesario ni práctico documentar todos los asuntos que el auditor examina. Al evaluar la extensión de los papeles de trabajo que se deberán preparar y ser retenidos, pueden ser útil para el auditor considerar qué es lo que sería necesario para proporcionar a otro auditor sin experiencia previa con la auditoría una posibilidad de comprensión del trabajo realizado y la base de las decisiones de principios tomadas pero no los aspectos detallados de la auditoría.

La forma y contenido de los papeles de trabajo son afectadas por asuntos como:

- La temática del trabajo.
- La forma del informe del auditor.
- La naturaleza y complejidad del negocio.
- La naturaleza y condición de los sistemas de contabilidad y control interno de la entidad.

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo; facilitan la delegación de trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad. (Blanco, 2007, pág. 24)

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. (Franklin, 2005, pág. 69)

#### **4.2.2.4. Hojas resumen Hallazgos por proceso**

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

Los atributos que contienen las hojas de hallazgo son:

***a. Condición.***

Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.

***b. Criterio.***

Comprende la concepción de “lo que debe ser“, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

***c. Efecto.***

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

***d. Causa.***

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

*e. Conclusiones.*

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

*f. Recomendaciones.*

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

### **4.2.3. Comunicación de Resultados**

Esta fase se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual se constituye un producto final del trabajo del auditor donde constarán sus comentarios, sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, con tono constructivo, útil, oportuno y claro.

### **4.2.4. Informe de Auditoría**

El informe de la auditoría de gestión tendrá enfoques distintos en su presentación dependiendo de las siguientes circunstancias:

- Si hace parte del informe final de una auditoría integral.
- Si es un informe exclusivo de gestión y resultados con dictamen y con resumen de los procedimientos de revisión utilizados.

- Informe intermedio o eventual dentro de una auditoría integral.
- Informe de gestión de la auditoría interna

*Como informe final de la auditoría integral*

Cuando el informe de gestión es una de las conclusiones de la auditoría integral, la conclusión se incluye dentro del párrafo o párrafos de la opinión y en un anexo se pueden incluir las principales evidencias de desempeño o de gestión.

*Como informe exclusivo de gestión*

En este caso se contrata una auditoría externa de gestión y resultados el cual debe dar opinión sobre la gestión (Blanco, 2007, Pág. 301)

Para el desarrollo de la tesis se emitirá en informe exclusivo de gestión para la empresa Advisors Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA**

#### **5.1. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “ADVISORS CÍA. LTDA.”**

El presente capítulo incluye el análisis de índices para determinar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de servicio de outsourcing contable de la empresa Advisors Cía. Ltda. En el desarrollo de la auditoría se aplican técnicas y procedimientos que permitirán emitir el Informe de Auditoría con los hallazgos que se detecten en el examen.

##### **5.1.1. Planificación**

###### **5.1.1.1. Planificación Preliminar**

Para la preparación de esta fase de la auditoría se tomarán en cuenta:

- La industria en la que se desenvuelve la empresa.
- Estructura y funcionamiento global de la empresa.
- Documentación legal de constitución y políticas.
- Funcionamiento del proceso de outsourcing contable.
- Prácticas administrativas y de operación que realiza el proceso de outsourcing contable.

Con el conocimiento de la empresa se realizará la Matriz de Riesgo con el fin de elaborar el Plan Global de Auditoría.

A continuación se presentan los papeles de trabajo que han sido desarrollados en la fase de planificación preliminar:

#### 5.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>						PP 1/2
<b>PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA</b> <b>A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>						
<b>OBJETIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocer los procedimientos que son necesarios para la planificación preliminar y que deben ser realizados de manera estratégica para evaluar los riesgos que existen, con el fin de elaborar el plan global de auditoría.</li> <li>❖ Recopilar la información para conocer y analizar a la empresa, mediante el uso de técnicas de auditoría.</li> </ul>						
N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	RESPONS ABLE	FECHA	OBSERVACIÓN	
1	Entrevístese con las autoridades de la empresa que se encuentren involucradas con el proceso de outsourcing contable.	<b>PP.1</b>	G.G.	18-10-10		
2	Visite las instalaciones, y observe el desarrollo de las actividades operativas y técnicas.	<b>PP.2</b>	M.C.	20-10-10		
3	Recopile la base legal de la empresa.	<b>Pág. 7</b>	M.C.	19-10-10	Por cuanto es un trabajo de desarrollo de tesis, la información legal se presentó anteriormente en el Capítulo I	

4	Solicite los organigramas: estructural, funcional y personal de la empresa.	<b>Págs. 20 - 32</b>	M.C.	19-10-10	Por cuanto, es un trabajo de desarrollo de tesis, los organigramas de la empresa se encuentran desarrollados en Capítulo I (Figura 1.1 - 1.4)
5	Solicite la planificación estratégica de la empresa.	<b>Pág. 33</b>	M.C.	19-10-10	Por cuanto, es un trabajo de desarrollo de tesis, la planificación estratégica de la empresa se rediseñó anteriormente en Capítulo II
6	Obtenga un listado de los proveedores, clientes y competencia de la empresa.	<b>Pág. 94</b>	M.C.	19-10-10	Por cuanto, es un trabajo de desarrollo de tesis, el listado de proveedores, clientes y competencia se recopiló anteriormente en Capítulo III
7	Elaborar una matriz de riesgo preliminar	<b>PP.3</b>	G.G.	21-10-10	
8	Elaborar un reporte preliminar de la auditoría	<b>PP.4</b>	G.G.	25-10-10	
9	Plan Global de Auditoría	<b>PP.5</b>	G.G.	27-10-10	
10	Recopilar toda la información sobre el contrato y la aceptación del servicio, en el caso de que se convierta en cliente.	<b>PP.6</b>	M.C.	29-10-10	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos			<b>Fecha:</b> 15-Oct-10		
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 15-Oct-10		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 15-Oct-10		

## A. Conocimiento Preliminar



PP 1

1/5

### AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE

#### ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.

PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010

**Objetivo:** Obtener un entendimiento claro sobre los aspectos importantes de la empresa.

**Nombre:** Alberto Sánchez

**Cargo:** Gerente General

**Fecha:** 18 de Octubre de 2010

**Hora:** 16:00

#### Preguntas:

**1. ¿Cómo considera usted que se encuentra posicionada la empresa dentro del mercado?**

La industria de servicios de outsourcing contable ha tenido un gran desarrollo en estos últimos años aquí en el Ecuador. Actualmente, las empresas han ido depositando la confianza en profesionales externos para la administración de sus finanzas.

Advisors Cía. Ltda., al ser una empresa que va dos años prestando sus servicios, ha ingresado al mercado a través de referencias de terceros, que por la calidad del servicio se ha dado a conocer. Si bien es cierto que éste ha sido su mecanismo de introducción al mercado, es prácticamente poco el tiempo que lleva en él, por esto el capital invertido, los deseos de llegar muy lejos y las decisiones estratégicas se han convertido en los pilares fundamentales para mantenerse.

PP 1

2/5

Se anhela crecer dentro del mercado nacional e internacional, basándose en principios y valores que permitan afianzarse al mercado y crear ventajas competitivas que conlleven el liderazgo estratégico.

**2. ¿Cómo se vió afectado el concepto de negocio en marcha con respecto a las disposiciones del Mandato 8, regulación sobre tercerización de servicios?**

Al ser Ecuador un país con inestabilidad política y constantes cambios en las leyes, siempre se tendrá el riesgo de que se creen medidas que puedan afectar a la empresa o, en el caso del mandato 8 de beneficiarla. Las disposiciones de este mandato prohíben la tercerización y promueve la prestación de servicios como el outsourcing contable. Se debe comprender que las empresas que prestamos este servicio no tenemos ninguna relación laboral para con el cliente, que existe un contrato de Servicios Profesionales en el que determina un pago mensual. Esta característica es tomada como fortaleza de Advisors Cía. Ltda., lo que permite visualizar actividades futuras que promuevan el negocio en marcha.

**3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que considera usted, posee la empresa?**

Como se menciona en la pregunta anterior, la fortaleza es ofrecer la responsabilidad laboral y asumirla al momento de prestar el servicio de outsourcing contable.

Otra fortaleza, considero, es contar con el respaldo del Grupo FVC<sup>2</sup>, si bien es cierto las tres empresas se encuentran en desarrollo, complementan los servicios contables, financieros, tributarios y de auditoría. Es decir, ofrecen los servicios que el cliente puede requerir sin necesidad de buscar otra firma.

La experiencia con la que contamos los socios del Grupo FVC es amplia, lo que nos permite garantizar el servicio que prestamos a nuestros clientes.

Dentro de las debilidades puedo mencionar que al ser un proyecto nuevo de inversión, se debe empezar desde cero, es decir es difícil contar con una gama de clientes, con el personal adecuado, la infraestructura, entre otros aspectos que se necesitan para mantener el negocio en marcha.

<sup>2</sup>Grupo FVC está integrado por las siguientes empresas: Advisors Cía. Ltda., Tax Cía. Ltda. y Auditors Cía. Ltda. , las cuales prestan servicios contables y financieros, tributarios y de auditoría, respectivamente.

PP 1

3/5

Otra de las debilidades de la empresa es que no cuenta con un plan estratégico por escrito que permita ser guía para los socios y colaboradores.

**4. ¿Considera usted que existe algún tipo de fraude dentro de la empresa?**

No, tanto los socios como los colaboradores nos basamos en principios éticos para desarrollar cualquier actividad.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 18-Oct-10

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 20-Oct-10



PP.1

4/5

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE*****ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES*****CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.****PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**Objetivo:** Obtener un entendimiento claro sobre los aspectos importantes de la empresa.

**Nombre:** Paúl Ochoa

**Cargo:** Semi-senior A

**Fecha:** 18 de Octubre de 2010

**Hora:** 17:00

**Preguntas:**

**1. ¿Qué aspectos importantes considera mencionar sobre el proceso de Outsourcing Contable?**

Dentro de la empresa, el servicio de Outsourcing Contable es el que mayor ingreso genera, ya que los demás servicios están empezando a desarrollar.

El servicio que se presta requiere de personal capacitado, ya que son reportes que servirán para presentar a los organismos de control, que pueden implicar sanciones en el caso de que la información que se presenta no sea razonable. Es importante mantenerse actualizado en las normas contables y tributarias para poder realizar un trabajo de calidad y entrega a tiempo., además de una visión financiera amplia.

Además, una característica importante de este tipo de servicio se refiere a la estricta confidencialidad con la que se deben manejar cada cliente. La confianza depositada del cliente es un tema delicado que debe manejarse de manera estratégica.

PP.1

5/5

**2. ¿Qué tipo de clientes se manejan dentro del servicio de outsourcing contable?**

Por motivos de confidencialidad expuestos anteriormente, no se puede mencionar a los clientes con los que nos manejamos. Se puede decir que contamos con clientes de diversos sectores como servicios por estudios de mercado, petroleros, inmobiliarios, entre otros.

**3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que considera usted, posee la empresa?**

Una fortaleza con la que cuenta la empresa es la preparación profesional y experiencia laboral de los socios del Grupo FV, lo que permite direccionar de mejor manera a la firma. Además, de la alianza estratégica con la que cuentan entre las tres empresas del grupo.

Un aspecto importante es que Advisors Cía. Ltda. cuenta con un excelente ambiente laboral, generando trabajo en equipo y buena relación con los clientes.

La debilidad es que la firma aún no es reconocida ya que apenas lleva un par de años dentro del mercado, pero la misma se trata de controlar con las referencias de clientes internos y externos, y de terceros.

**4. ¿Considera usted que existe algún tipo de fraude dentro del servicio de Outsourcing Contable?**

No, considero que se cuenta con personal calificado tanto por sus conocimientos como por su rectitud en sus acciones.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 18-Oct-10
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 20-Oct-10



ECUADORIAN ADVICE S.A.  
Soluciones que respaldan

PP.2  
1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

***CÉDULA NARRATIVA - VISITA A LAS INSTALACIONES***

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**Fecha:** 20 de Octubre de 2010

**Hora:** 14:30

**Responsable:** Mónica Cevallos

**Lugar:** Quito - Ecuador

La visita a las oficinas de la empresa Advisors Cía. Ltda. (ubicadas en la Av. Amazonas 3123 y Eloy Alfaro, edificio Finades, oficina 302) se llevó a cabo el día miércoles 20 de octubre de 2010; en donde se pudo observar lo siguiente:

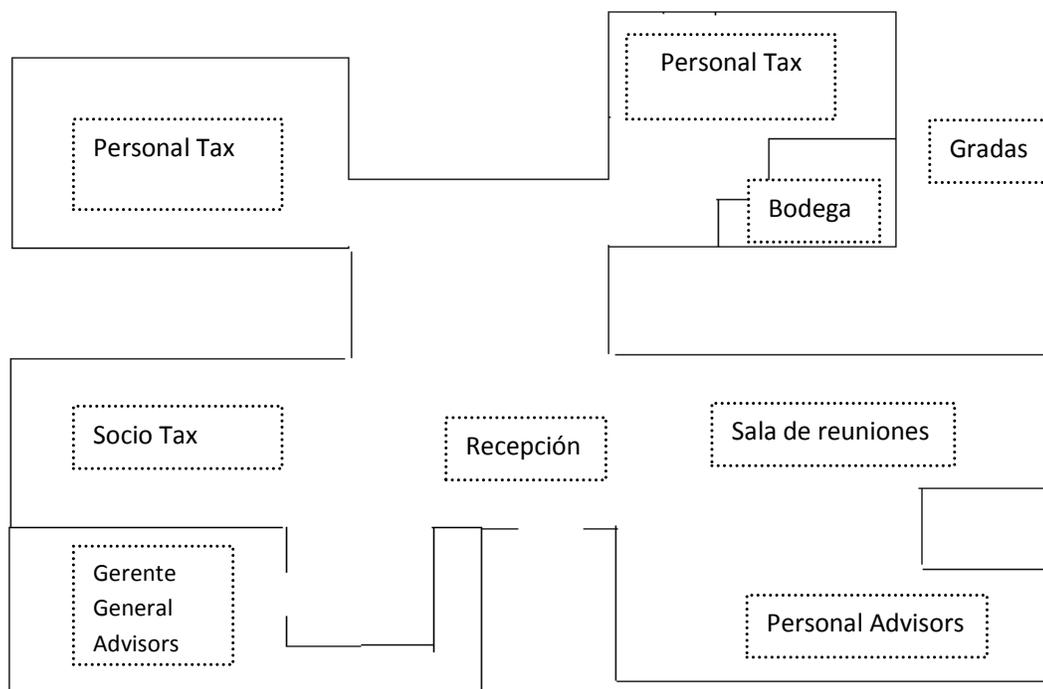
En cuanto al personal, en las oficinas se encontraban 6 personas laborando en su puesto con su respectivo computador, se encontraban ausentes el gerente general debido a que se encontraba en una reunión con un cliente, y 1 asistente se encuentra en las oficinas del cliente dentro de sus visitas de campo. La contadora general no se encuentra en la oficina visitada sino en el séptimo piso, ya que existe una sola contadora para las 3 empresas del Grupo FVC.

La firma inicia su jornada a las 8:30 y termina a las 17:30. Sin embargo, por el giro del negocio se ha estipulado en los contratos, que si es necesario debe acoplarse al horario del cliente.

En cuanto a la estructura de las oficinas, se tiene lo siguiente:

PP.2  
2/2

**Gráfico No. 5.1**  
**Estructura oficinas Advisors Cía. Ltda.**



**Fuente:** Advisors Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Mónica Cevallos

Como se puede observar las oficinas se comparten con la otra firma aliada del Grupo FVC y la oficina está ubicada en el último piso, por lo que tiene continuidad mediante unas gradas a la terraza. Tienen una sala de reuniones y el personal de Advisors, se encuentran todos en una oficina grande, con pocas paredes divisorias.

Se pudo observar que falta rótulos de la empresa al momento de bajarse del ascensor, ya que el mismo solo alcanza hasta el piso 9, siendo las oficinas un piso más arriba.

**Observación de las instalaciones**

**Elaborado Por:** Mónica Cevallos

**Fecha:** 20-Oct-10

**Revisado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 20-Oct-10

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 22-Oct-10

## B. Medición Del Riesgo Preliminar

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>							<b>PP.3</b> <b>1/2</b>
<b>ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>MATRIZ DE RIESGOS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>							
Nº	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		Calificación			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
1	<b>Planificación Estratégica</b>	No se ha desarrollado un plan estratégico.	La firma no cuenta de manera escrita con estrategias que permitan direccionarse en el mercado en el caso de enfrentarse a problemas en el futuro.		X		Pruebas de Cumplimiento
2	<b>Estructura Orgánica</b>	El organigrama personal presentado por la firma no cuenta con una adecuada división del trabajo ni de niveles de autoridad	El personal que colabora en la firma puede tener confusiones en el desempeño de sus funciones y el nivel de autoridad bajo el que trabaja.	X			Pruebas de cumplimiento
3	<b>Reglamentos y Manuales</b>	No cuenta con reglamentos ni manuales de procedimientos. Cuentan con un Manual de Políticas 2009-2010 incompleto y desactualizado.	No existen lineamientos para el desarrollo de las actividades laborales		X		Pruebas de cumplimiento

PP.3  
2/2

<b>4</b>	<b>Canales de Comunicación</b>	No existen canales de comunicación definidos.	Demora en las actividades, duplicación de trabajo, afectación a las relaciones laborales.	X		Pruebas de cumplimiento
<b>5</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	No se aplican indicadores de gestión	Desconocimiento de la eficiencia y eficacia de los procesos, tiempo mal aprovechado.	X		Pruebas sustantivas
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 21-Oct-10			
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 21-Oct-10			

### C. Evaluación del Riesgo Inherente



PP.3

1/2

ADVISORS CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE

*EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE*

PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010

Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Planificación Estratégica	66,66	5	0,33	21,99
Estructura Orgánica	88,88	1	0,07	6,22
Reglamentos y Manuales	66,66	2	0,13	8,67
Canales de Comunicación	77,77	4	0,27	20,99
Indicadores de Gestión	77,77	3	0,20	15,55
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>1</b>	<b>73,42</b>

PP.3

2/2

<b>RIESGO</b>	<b>%</b>
<b>ALTO</b>	
<b>ALTO</b>	99,99%
<b>MODERADO</b>	88,88%
<b>BAJO</b>	77,77%
<b>MODERADO</b>	
<b>ALTO</b>	66,66%
<b>MODERADO</b>	55,55%
<b>BAJO</b>	44,44%
<b>BAJO</b>	
<b>ALTO</b>	33,33%
<b>MODERADO</b>	22,22%
<b>BAJO</b>	11,11%

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 73,42% (Riesgo Alto-Bajo).

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 21-Oct-10

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 21-Oct-10

## D. Reporte de Planificación Preliminar



### AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE

#### **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**PP.4**

**1/3**

Quito, 25 de octubre de 2010

Ing. Alberto Sánchez.  
Gerente General  
Advisors Cía. Ltda.

#### **Reporte de planificación preliminar**

De la visita previa a las instalaciones de Advisors Cía. Ltda., se ha procedido a realizar el estudio preliminar de los Procesos del Servicio de Outsourcing a examinar, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan los mismos. Se obtuvieron los siguientes resultados preliminares:

#### ***Inexistencia de planificación estratégica***

La firma no cuenta con un plan estratégico, donde se realice un análisis FODA y se establezcan estrategias que permitan direccionarse en el mercado en el caso de enfrentarse a problemas.

#### ***Inadecuada Estructura Organizacional***

La empresa tiene diseñado solamente un organigrama personal, el cual no transmite claramente los niveles de autorización y líneas de comunicación.

PP.4

2/3

***Inexistencia de Manuales***

Advisors Cía. Ltda., no cuenta con manuales de procedimientos donde se indiquen los lineamientos sobre las actividades que se deben desarrollar en cada proceso. Es decir, no existe una guía, en la cual el personal pueda basarse y recurrir, para una mejor comprensión de las funciones a desempeñarse.

***Deficiencia en los Canales de Comunicación.***

En ocasiones se presentan inconvenientes con los canales de comunicación entre los diferentes procesos del outsourcing contable; no existe la debida documentación escrita con la cual se conozca cómo va el desarrollo del proceso contable del cliente.

El seguimiento de los reportes contables y financieros que deben generarse, en ocasiones no se encuentra actualizado, lo que genera atrasos en la entrega de los mismos y afecta a la planificación de las asignaciones del personal previamente establecidas.

***Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión.***

No se han aplicado indicadores de gestión sobre los procesos de Oferta Inicial y Ventas, Servicio de Outsourcing, Facturación y Cobro, y Seguimiento post-venta, que se encuentran involucrados dentro del Outsourcing Contable de Advisors Cía. Ltda. Es decir, no se cuenta con un análisis sobre las actividades realizadas generando un desconocimiento de la eficiencia y eficacia de los procesos.

**RECOMENDACIONES****Gerente General**

- ❖ Elaborar un plan estratégico, el cual establezca como aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa y evaluar estrategias para contrarrestar las amenazas y debilidades de la misma.

PP.4

3/3

- ❖ Elaborar un manual de procedimientos para obtener un conocimiento general y específico de las actividades implicadas en cada proceso de Outsourcing Contable.
- ❖ Establecer formatos en cada proceso del Outsourcing Contable, los cuales permitan contar con un seguimiento de los mismos, y de esta manera tener un mejor control de los recursos asignados.
- ❖ Establecer indicadores de gestión que permitan a la empresa conocer como se encuentra la eficiencia y eficacia de sus procesos y así, buscar la mejora de los mismos.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se determinó un Riesgo Inherente Alto-Bajo del 73,42%; esto debido a la naturaleza propia de la empresa y los distintos factores internos y externos que la afectan directamente para el desarrollo de sus actividades. Lo que determina que existe una probabilidad del 73,42% que se presenten errores en los procesos de la empresa, como consecuencia del giro propio de su negocio.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Gabriela Garzón

Auditora Encargada

Ecuadorian Advices S.A.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 25-Oct-10

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 27-Oct-10

### 5.1.1.1.2. Plan Global de Auditoría

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i></p>	<b>PP.5</b>  <b>1/7</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p><b>A. MOTIVOS DEL EXAMEN</b></p>	
<p>La auditoría de gestión a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable de Advisors Cía. Ltda., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por María Gabriela Garzón Cevallos, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública-Auditora. Con motivo de brindar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión, para determinar la eficiencia y eficacia a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.</p>	
<p><b>B. OBJETIVOS DEL EXAMEN</b></p>	
<p><b>Objetivo General</b></p>	
<p>Presentar recomendaciones a la gerencia sobre la gestión desarrollada en Advisors, mediante la ejecución de una Auditoría de Gestión a los procesos de Outsourcing Contable, para que, conjuntamente con los demás miembros de la empresa logren mejorar su desempeño integral y ofrecer un servicio altamente competitivo.</p>	
<p><b>Objetivo Específico</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el comportamiento organizacional en cuanto al control interno, a través del estudio en base a los estándares preestablecidos para definir la situación real de la empresa.</li> <li>✓ Analizar la productividad de los procesos del Servicio de Outsourcing, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permitan conocer las fortalezas o debilidades de la organización.</li> </ul>	

PP.4

2/7

- ✓ Determinar el manejo de autoridad y trabajo en equipo, mediante la definición de la estructura, competencia y funciones que se desarrollan dentro de la empresa.
- ✓ Presentar oportunidades de mejora en cuanto a la satisfacción del cliente, ya que se evaluará la opinión de terceros que tienen contacto con la empresa.

### **C. ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión a los procesos de Outsourcing Contable, será realizada por el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo considerado como un período económico.

### **D. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

Advisors Cía. Ltda. es una empresa de servicios de Outsourcing Corporativo y Ejecutivo, que busca brindar un excelente manejo financiero y contable, contribuyendo al desarrollo de los clientes y su entorno, inscrita en el registro mercantil el 12 de marzo del 2008.

Dentro de sus servicios se puede mencionar:

1. Outsourcing contable (el más comercializado y requerido).
2. Outsourcing de la Gerencia Financiera
3. Outsourcing de la Nómina Confidencial
4. Administración de Impuestos de Ejecutivos

### **E. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

El objetivo general de la empresa es: “Brindar el mejor servicio profesional relacionado con la administración contable y tributaria de las operaciones de empresas domiciliadas en el Ecuador.”

PP.4

3/7

El objetivo específico de Advisors Cía. Ltda. es: “Preparar el mejor equipo de profesionales Contadores Públicos Autorizados, Ingenieros en Administración Financiera y carreras afines, a quienes se les capacitará y encargará la realización de cada uno de los procesos elaborados en nuestros servicios profesionales, con los cuales atenderemos a todas las compañías escogidas en nuestro target de mercado.”

#### **F. BASE LEGAL**

Como toda persona jurídica que desarrolle una actividad económica, dentro del territorio ecuatoriano, Advisors Cía. Ltda., debe regirse bajo leyes, normas y reglamentos dictadas por la autoridad pública que mandan, permiten o prohíben, en este caso, en los aspectos tributarios, constitucionales, beneficios sociales, entre otros.

A continuación se mencionarán las normas conjuntamente con los organismos de control, que se encargan de velar su cumplimiento:

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

#### **G. OBJETIVOS DE LOS PROCESOS A AUDITAR**

##### **Objetivos del proceso de Oferta Inicial y Ventas**

El proceso Oferta Inicial y Ventas tiene como objetivo recaudar la mayoría de clientes estratégicos mediante la exposición de los servicios que ofrece la empresa, captando así el interés del cliente potencial.

PP.4

4/7

**Objetivos del proceso de Servicio de Outsourcing Contable**

El proceso del servicio de outsourcing tiene como objetivo la administración contable de primera calidad que permita el manejo y control adecuado de los recursos del cliente.

**Objetivos del proceso de Facturación y Cobro**

El proceso de facturación y cobro tiene como objetivo recaudar los fondos por los que se está cobrando el servicio profesional que se está ofreciendo, mediante la entrega de la factura al cliente.

**Objetivos del proceso de Seguimiento Post-Venta**

El proceso de Seguimiento post-venta tiene como objetivo conocer la imagen de la empresa frente al cliente en cuanto al servicio prestado, mediante la emisión de su opinión. Además de obtener un feedback. Con esto se busca definir propuestas de mejoramiento interno y hacia los clientes.

**H. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA**

Se aplicarán pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para la ejecución de la auditoría.

Para el cumplimiento de objetivos del examen se emplearán las técnicas que se mencionan a continuación:

**Verificación Ocular:** Comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.

**Verificación Verbal:** Indagación.

**Verificación Escrita:** Análisis.

**Verificación Física:** Conciliación, confirmación, encuestas

**Verificación Documental:** Comprobación, computación, inspección.

PP.4

5/7

**I. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS.**

Las horas asignadas a este compromiso son 160 horas, distribuidas de la siguiente manera:

<u>FASES</u>	<u>HORAS</u>	<u>RESPONSABLE</u>
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		
Conocimiento de los procesos	8	MC/GG
Evaluación del Sistema de Control Interno	10	MC/GG
Medición de riesgos/Nivel de Confianza	10	GG/PR/RT
Programas de Trabajo	16	GG/PR/RT
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen.	70	EQUIPO DE AUDITORÍA
Determinación de hallazgos de auditoría	30	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	
<b>TOTAL</b>	<b><u>160</u></b>	

**J. RECURSOS A UTILIZARSE**➤ **Humanos**

El equipo de Auditoría estará conformado de la siguiente manera:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>INICIALES</b>
Rita Torres	Socio	RT
Pedro Rivadeneira	Gerente de Auditoría	PR
Gabriela Garzón	Auditor Senior	GG
Mónica Cevallos	Asistente de Auditoría	MC

PP.4

6/7

➤ **Recursos Materiales**

Para llevar a cabo la auditoría será necesario el siguiente material:

Equipo:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Laptop	2
Impresora	1
Flash memory	1

Material:

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Hojas de papel bond	Resma	1	4	4
Esferos	Unidades	4	0.75	3
Carpetas grandes	Unidades	3	1.20	3.60
Cartuchos de tinta (color y blanco & negro)	Unidades	2	30	60
Lápiz y referenciador	Unidades	2	0.30	0.60
<b>TOTAL</b>				71.20

Todo el material será dotado por la empresa evaluada.

PP.4

7/7

➤ **Recursos Financieros**

Los honorarios serán calculados en base a Horas Hombre necesarios para la ejecución de la auditoría. Por lo tanto se tiene:

Hora Hombre Neto	30
Total de horas	160
Valor Auditoria	US\$4.800

Los costos por movilización y alimentación son considerados por separado del honorario establecido. Se reembolsará con el respectivo reporte de gastos.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Alberto Sánchez  
Gerente General

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 27-Oct-10

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 27-Oct-10

### 5.1.1.1.3. Contrato de servicios profesionales



PP.6

1/6

#### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

**Cláusula Primera (de los antecedentes del contrato)** - La auditora Ecuadorian Advices S.A., mediante resolución de la Superintendencia de Compañías tiene la capacidad para prestar servicio de consultoría y auditoría.

**Cláusula Segunda (de las partes)** - Las partes contratantes son: la empresa ADVISORS CÍA. LTDA., representada legalmente por el Ing. Alberto Sánchez, en su condición de Gerente General, que en adelante se denominará el **CLIENTE** y la firma auditora ECUADORIAN ADVICE S.A., representada por su socia y representante legal, la Ing. Rita Torres, que en adelante se denominará la **AUDITORA**, quienes celebran y suscriben el presente Contrato.

**Cláusula Tercera (del objeto)** - El objeto del presente contrato es estipular los términos y condiciones bajo los cuales la Auditora proveerá el servicio de Auditoría de Gestión a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable al Cliente.

**Cláusula Cuarta (alcance del servicio)** - Los servicios contratados comprenden: a) Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable del cliente, para establecer los niveles de eficiencia y eficacia en los mismos, mediante la aplicación de

PP.6

2/6

indicadores de gestión. b) Efectuar una evaluación de control interno a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable. c) Elaborar el informe de auditoría para comunicar los resultados del examen efectuado. d) Entrega a la dirección de la empresa un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implantación de cambios, que aporten a mejorar el desenvolvimiento de Advisors Cía. Ltda.

El período de examen que establece el presente convenio es desde 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los procesos de Outsourcing Contable, tiempo dentro del cual la Auditora realizará su trabajo y terminará con las labores contratadas.

**Cláusula Quinta (compromisos)** - La Auditora se compromete a dar los servicios de Auditoría de Gestión con personal calificado, de acuerdo a un Plan Global de Auditoría. Por su parte, el Cliente se compromete a poner a disposición de la Auditora toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal correspondientes, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

**Cláusula Sexta (de la entrega y plazo)** - el plazo establecido para la contratación del presente servicio de auditoría, se establece a partir del 10 de enero del 2011 hasta el 04 de febrero del 2011.

PP.6

3/6

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentará el respectivo informe.

**Cláusula Séptima (del monto y forma de pago)** - el cliente pagará a la Auditora la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El valor total por el trabajo de auditoría es de USD 4.800,00.

Este honorario no incluye los gastos de movilización, alimentación, los gastos correrán a cargo del Cliente, la remuneración será pagada el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante en la entrega del informe final auditado.

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al Cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

**Cláusula Octava (de la confidencialidad)** - los materiales producidos por la Auditora así como la información a la que este tuviere acceso, durante o después de la ejecución del siguiente contrato tendrá carácter confidencial, quedando expresamente prohibida su divulgación a terceros (excepto a la Entidad) por parte de la Auditora, a menos que cuente con un pronunciamiento escrito por parte del Cliente en sentido contrario.

Así mismo la Auditora reconoce que el Cliente es el único propietario de los productos y documentos producidos de este Contrato.

**Cláusula Novena (de la terminación del contrato) - El Contrato termina:**

- 1) Por cabal cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- 2) Por mutuo acuerdo de las partes.
- 3) Por declaración unilateral en caso de incumplimiento del objeto contractual.
- 4) Por sentencia ejecutoriada que declare la resolución o la nulidad del contrato

En definitiva, el Contrato termina por el cumplimiento total de las obligaciones contractuales o en forma anticipada por causas imputables a las partes o por mutuo acuerdo.

*Terminación por mutuo acuerdo.-* Las partes pueden dar por terminada la relación contractual por mutuo acuerdo, en forma anticipada. Las condiciones técnicas o económicas, que fundamenten esta terminación, serán calificadas por la Auditora, sea que fuere inconveniente a los intereses institucionales o imposible el continuar, en cuyo caso las dos partes darán por extinguidas parcial o totalmente las obligaciones contractuales, en el estado en que se encuentren, previo a la liquidación económica de las obligaciones que se encontraren pendientes.

*Terminación Unilateral del Contrato.-* Las partes podrán declarar terminado, anticipada y unilateralmente este Contrato, en los siguientes casos:

- a) Por incumplimiento del Cliente de las condiciones contractuales pactadas en el presente contrato.
- b) Si el Cliente o la Auditora cedieren total o parcialmente el Contrato a un tercero sin que exista autorización previa sea del Cliente o la Auditora.

En cualquier caso, la terminación unilateral del contrato implicará que los contratantes realicen una liquidación económica del contrato y las obligaciones contractuales pendientes de pago.

PP.6

5/6

**Cláusula Décima (del consentimiento)** - En señal de conformidad y para su fiel y estricto cumplimiento, firmamos el presente Contrato en tres ejemplares de un mismo tenor y validez, el Ing. Alberto Sánchez en su condición de Gerente General de la empresa CONTRATANTE y la Ing. Rita Torres en representación de la empresa AUDITORA, en la ciudad de Quito a los 28 días del mes de octubre del 2011.

---

Rita Torres

Socia

**ECUADORIAN ADVICE S.A.**

---

Alberto Sánchez

Gerente General

**ADVISORS CÍA. LTDA.**

**5.1.1.1.4. Aceptación del servicio de auditoría.**

PP.6

6/6

*Quito, 29 de Octubre del 2010.*

Ing. Rita Torres

SOCIA

ECUADORIAN ADVICES S.A.

Presente.-

Por medio de la presente me permito comunicarle que después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, por decisión unánime hemos decidido adjudicarles, a ustedes ECUADORIAN ADVICE S.A., por el presente año la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esperando que el trabajo sea realizado según lo establecido en el contrato de servicios firmado me despido, augurándole éxitos en sus labores.

Atentamente,

Ing. Alberto Sánchez

GERENTE GENERAL ADVISORS CÍA. LTDA.

### **5.1.1.2. Planificación Específica**

En esta fase se evalúa el control interno para definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que serán realizadas en el proceso de ejecución, que dependerá del nivel de confianza que se asigne a cada control. Dicha evaluación servirá para detectar hallazgos por falencias existentes en cada proceso.

#### **5.1.1.2.1. Evaluación del Control Interno**

A continuación se desarrolla la evaluación del Control Interno de los procesos que involucra el Servicio de Outsourcing Contable de la empresa Advisors Cía. Ltda.

### A. Evaluación de Control Interno del Proceso de Oferta Inicial y Ventas.

El programa para la evaluación del control interno del proceso de Oferta Inicial y Ventas es como sigue:

					
					<b>PEOC.1</b>  <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>					
N°	Actividades a Realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.
1	Narrativa del proceso Oferta Inicial y Ventas	<b>PEOC.1.1</b>	MC	10-01-11	
2	Propuesta de Flujograma del proceso Oferta Inicial y Ventas	<b>PEOC.1.2</b>	MC	10-01-11	
	<u><i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</i></u>				Se tomará como base al modelo de COSO ERM
3	Preparar y aplicar cuestionarios de control interno para el proceso de Oferta Inicial y Ventas	<b>PEOC.1.3</b>	MC/GG	11-01-11	

PEOC.1

2/2

4	Determinar hallazgos resultantes de aplicar el cuestionario.	<b>HHOC.1.1</b> <b>HHOC.1.2</b> <b>HHOC.1.3</b> <b>HHOC.1.4</b> <b>HHOC.1.5</b>	GG	12-01-11	
5	Evaluar el riesgo de control y detección, del proceso de Oferta Inicial y Ventas	<b>PEOC.1.4</b>	GG	13-01-11	
6	Conclusiones Parciales para la elaboración del Informe de Control Interno	<b>PECP.1</b> <b>PEIC.1</b>	GG	13-01-11	
	<u>PROGRAMA DE</u> <u>AUDITORÍA</u>				
7	Programa de Auditoría del proceso de Oferta Inicial y Ventas	<b>PAOC.1</b>	GG	14-01-11	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 10-Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 11-Ene-11		

## A.1 Cédula Narrativa del proceso de Oferta Inicial y Ventas

	<b>PEOC.1.1</b>  <b>1/5</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>	
<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	
<b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>	
<b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b>	
<b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>	
<b>Oferta Inicial y Ventas - Contacto inicial</b>	
<p>El proceso de Outsourcing contable inicia con el contacto del posible cliente, el cual se lo realiza básicamente de las siguientes maneras: la primera y más frecuente, es a través de la referencia de terceros, quienes al conocer los servicios que presta la empresa, recomienda su contratación. Aquí se incluye la referencia otorgada por clientes y por las otras firmas miembros del Grupo FVC<sup>3</sup>. La segunda manera, se la realiza a través de los propios empleados, quienes al conseguir un cliente, reciben una comisión del 5% sobre el valor de honorario que se firme. Esta bonificación está dirigida a todo el personal de la empresa. Otra manera de conseguir clientes es a través de seminarios que como grupo ofrecen, en éstos tienen contacto con entes interesados que pueden convertirse en clientes.</p>	
<p>Se fija una reunión, que puede realizarse en las oficinas de la firma, o en las instalaciones del potencial cliente, para conocer sus necesidades que se podrán cubrir mediante los servicios que ofrece Advisors Cía. Ltda. Es decir, en esta reunión se obtiene información primaria del posible cliente: cuál es su giro del negocio, a que mercado se dirige, cuál es el número de transacciones de compra y venta, información sobre nómina, si cuenta con un sistema contable o no, entre otros aspectos. Así como también, Advisors despierta el interés del posible cliente, describiéndole el staff, en el caso que lo requiera el sistema contable que utiliza, NEED</p>	

<sup>3</sup>Grupo FVC está integrado por las siguientes empresas: Advisors Cía. Ltda., Tax Cía. Ltda. y Auditors Cía. Ltda., las cuales prestan servicios contables y financieros, tributarios y de auditoría, respectivamente.

PEOC.1.1

2/5

versión 2.5.1., que implica el servicio de outsourcing y se define un precio estimado para los servicios profesionales.

Una vez que se ha realizado el primer contacto, el gerente general analiza a detalle la información recibida en la reunión, y evalúa si es conveniente aceptarlo o no como cliente, para continuar con la propuesta, una vez que el posible cliente manifiesta su interés en la firma durante la reunión mantenida.

#### **Oferta Inicial y Ventas – Propuesta de prestación de servicio**

Posteriormente, se procede a elaborar la propuesta codificada por parte de la asistente administrativa. En dicha propuesta se detalla:

- *Presentación de Advisors Cía. Ltda.:* a qué se dedica la empresa.
- *Términos de Confidencialidad:* se establece que la información contenida en la propuesta solo servirá para fines de evaluación y utilización por parte del cliente. Se compromete a no divulgar a terceras personas los procedimientos y la información obtenida durante la realización de este trabajo.
- *Enfoque:* se define a qué está enfocado el trabajo, es decir, se estipula la disponibilidad hacia el cliente y la entrega de información de manera eficiente, proactiva y confiable.
- *Metodología:* se establecen políticas generales entre Advisors y el cliente; así como también otras políticas para ser aplicadas a los clientes y proveedores de éste.
- *Equipo de Trabajo:* se define el personal con el que se trabajará en el proceso de outsourcing, y la manera de trabajar, ya que al ser un servicio de outsourcing se requieren horas de trabajo donde el cliente y en las instalaciones de Advisors.

PEOC.1.1

3/5

- *Plazos y Productos:* se estipulan los informes que serán presentados como parte del servicio prestado, incluyendo los estados financieros, y demás documentos contables que fueron desarrollados en el proceso de outsourcing. Se establece un año de servicio y si están de acuerdo entre las partes se renovará el contrato.
- *Compromiso de la empresa:* El cliente se compromete a entregar toda la información necesaria para el proceso de outsourcing y colaborar con el personal de Advisors.
- *Aprobación:* La propuesta presentada es aprobada en su totalidad con la firma del representante legal o gerente general de la empresa a la cual se prestarán los servicios.
- *Honorarios:* De acuerdo a las negociaciones entre Advisors y el cliente, se establece el monto estimado por el cual se prestará el servicio profesional.

Este documento es archivado de manera digital en una carpeta de “Propuestas”.

Posteriormente, se envía la propuesta al gerente general, para que la revise. Si es necesario se solicita a la asistente administrativa que realice las correcciones, y si ya cumple con las especificaciones, el gerente general la remite por mail al potencial cliente.

En caso de que el cliente no se encuentre totalmente satisfecho con la propuesta enviada, manifiesta sus observaciones mediante correo electrónico o llamadas telefónicas al gerente general, las mismas que serán tratadas mediante respuesta a dichos medios o en el caso de ser necesario con otra reunión. Se modifica la propuesta, en los casos que aplique, y se reenvía a la asistente administrativa para su archivo digital final.

PEOC.1.1

4/5

**Oferta Inicial y Ventas - Contratación del servicio**

Una vez que se apruebe la oferta final por parte del ahora cliente, se establece una reunión oficial, la misma que puede realizarse en las oficinas tanto del cliente como de la firma, en donde se formaliza la contratación del servicio mediante la firma del gerente general o director de la empresa contratista ubicada al final del documento, y la firma del gerente general del contratante al inicio del mismo. Cabe mencionar que la propuesta aceptada es impresa en 2 ejemplares para las firmas de aprobación, es decir se convierte en contrato, el cual es debidamente archivado en carpetas que la asistente de gerencia controla.

Además se realiza la presentación oficial del equipo de trabajo, el cual, generalmente consta de 1 semi - senior y 1 asistente contable.

Existen casos especiales, que por su magnitud en las transacciones comerciales se requiere de un asistente más, el cual estará en coordinación de tareas y revisión del mismo semi - senior.

El equipo es definido con anterioridad por el gerente general, quien evalúa de acuerdo a la carga laboral de cada colaborador, a su experiencia y conocimiento.

También se establecen los días en los que se va a visitar al cliente de manera rutinaria, para la entrega – recepción de la documentación que servirá para el registro contable, coordinando los horarios para que no interrumpa las labores del cliente ni tampoco interfiera con otras visitas que mantiene Advisors.

**Oferta Inicial y Ventas – Revisión preliminar del cliente**

Finalmente, se realiza un requerimiento de información mediante un memo al representante legal o director (ver anexo 1) sobre información laboral, tributaria y contable, con corte documental en los casos que aplique.

PEOC.1.1

5/5

El cliente prepara la documentación solicitada y presenta al semi-senior, quien junto a su asistente revisan si se encuentra todo en orden y si no tienen obligaciones pendientes con los organismos de control. Si la información se encuentra actualizada entonces proceden a archivarla adecuadamente dentro de carpetas. Si el cliente requiere de algunos documentos, se los devolverá después de ser revisados, caso contrario permanecerá en las oficina de Advisors Cía. Ltda.

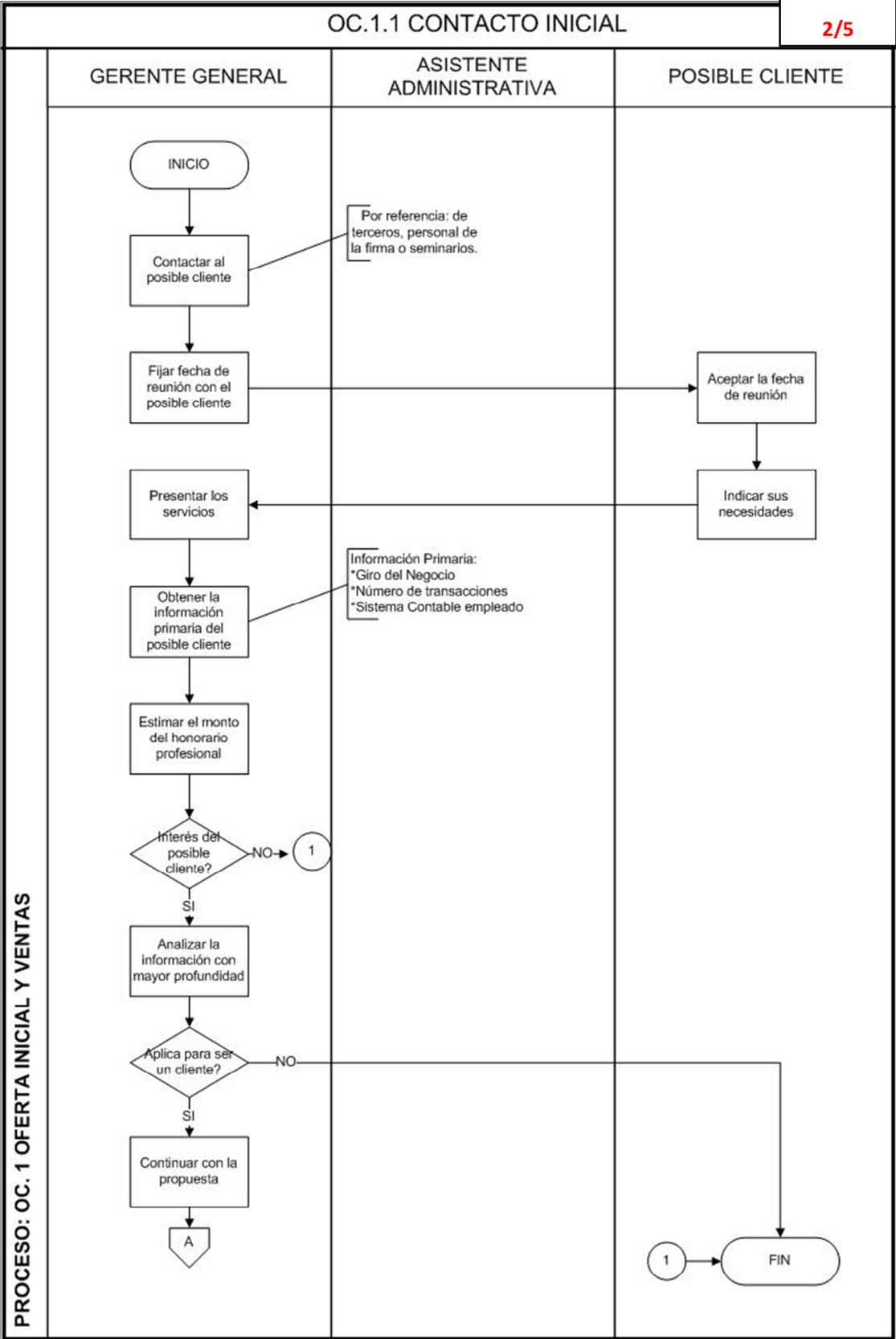
Si el cliente posee obligaciones y/o pendientes (SRI, organismos de control) que interrumpen con el inicio del outsourcing contable se ejecutan los respectivos trámites para ponerlo en regla, servicios adicionales que presta Advisors como otro procedimiento.

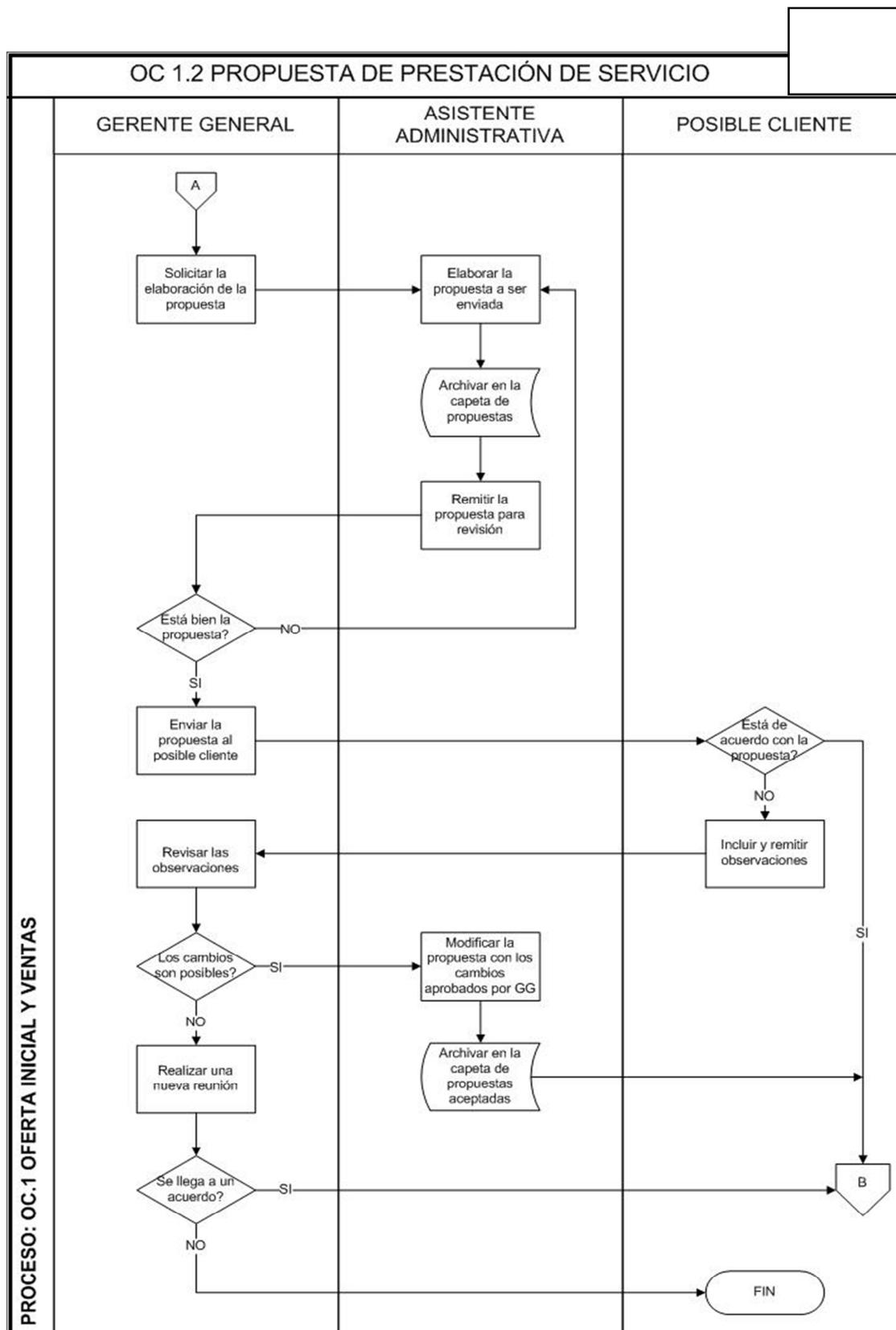
Una vez que el cliente se encuentre actualizado se da inicio al proceso del servicio de outsourcing.

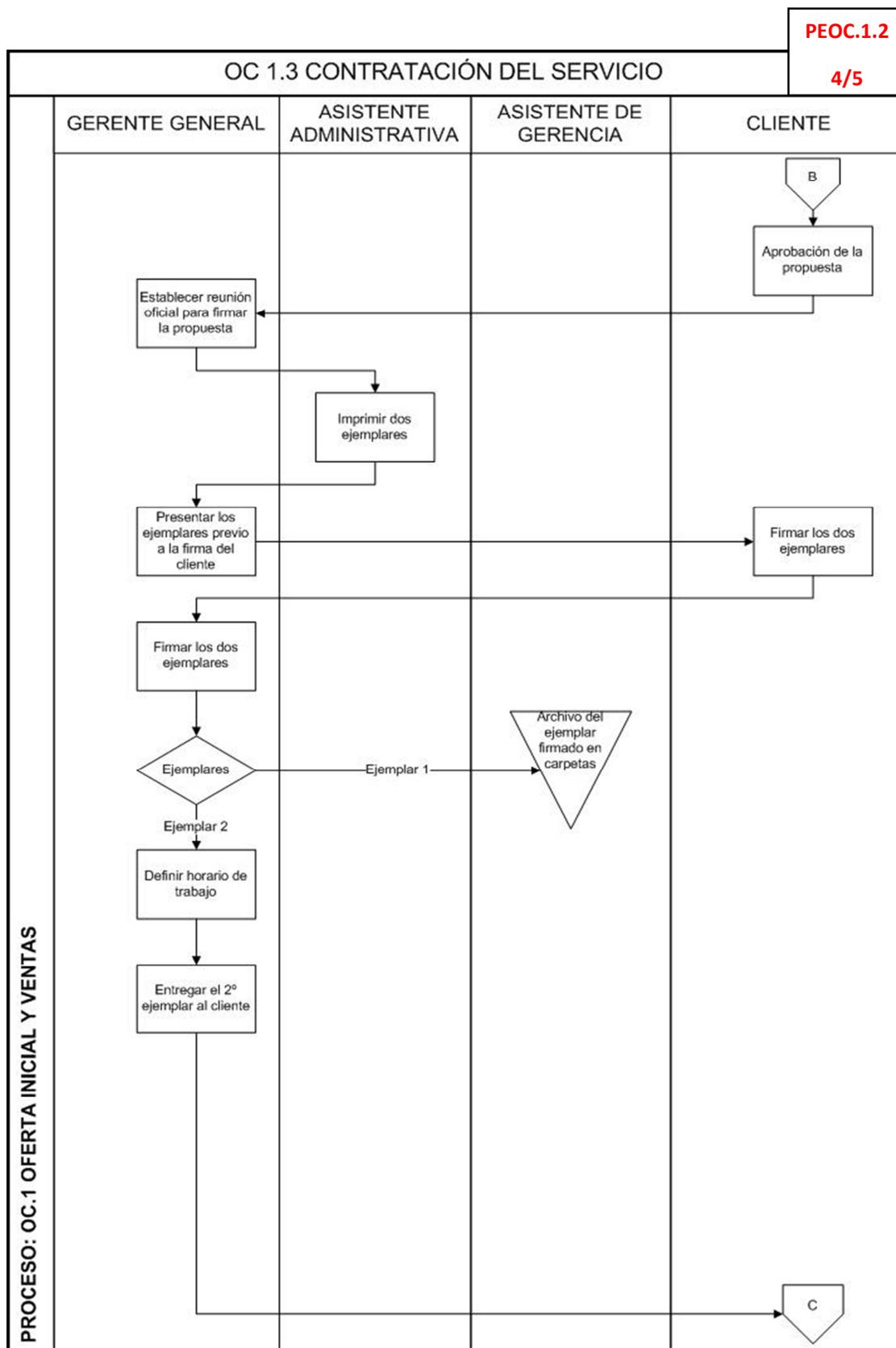
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 11-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

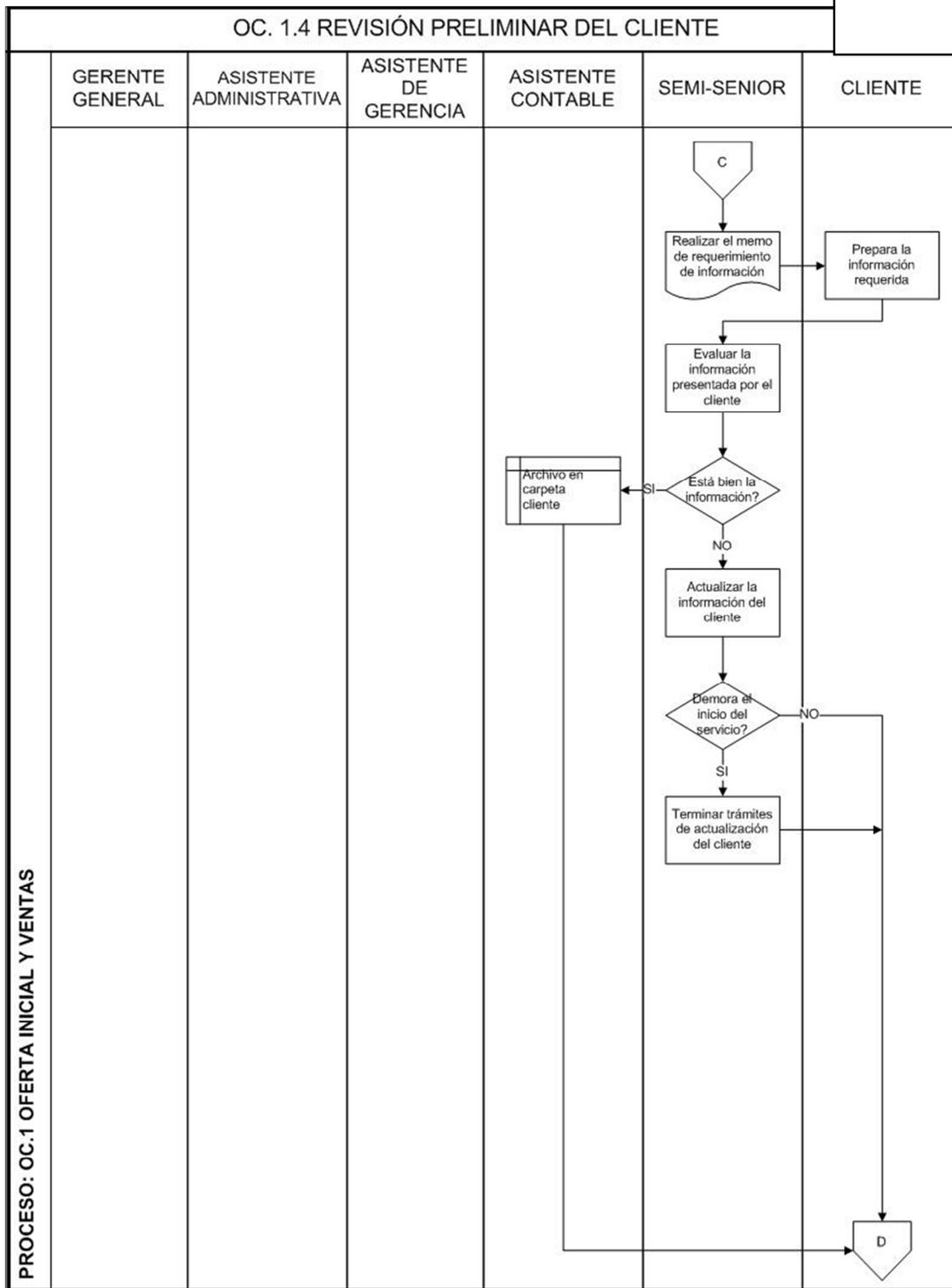
**A.2 Flujograma del proceso de Oferta Inicial y Ventas**

	<b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>	<b>PEOC.1.2</b> <b>1/5</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b><i>FLUJOGRAMA</i></b></p> <p><b><i>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</i></b></p> <p><b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>		
<p>Se elabora el flujograma del proceso Oferta Inicial y Ventas incluyendo el personal que interviene, identificando también los subprocesos, de la siguiente manera:</p> <p><i>Continúa...</i></p>		









Elaborado Por: Mónica Cevallos	Fecha: 10 Ene-11
Revisado Por: Gabriela Garzón	Fecha: 11 Ene-11
Aprobado Por: Ing. Pedro Rivadeneira	Fecha: 17 Ene-11

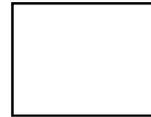
## A.3 Cuestionario de Control Interno

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>								<b>PEOC.1.3</b>  <b>1/5</b>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>									
<b>Fecha:</b> 11 de Enero 2011 <b>Responsable:</b> Alberto Sánchez <b>Función:</b> Gerente General									
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Obs.		
		Si	No	N.A.	Calif. Obtenida	Calif. Máxima			
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>								
1	¿Los valores éticos son comunicados al personal de este proceso, por medio de un código formal de conducta?	X			8	10	Existe un manual de políticas, donde se encuentran los valores éticos. Sin embargo está incompleto y desactualizado		
2	¿Dentro de la estructura organizacional se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso?		X		0	8	La empresa es pequeña, por esto no cuenta con el área de gestión de riesgo.		
3	¿Para las funciones a tratar en este proceso considera que existe personal suficiente?	X			8	8	Se comparte al personal de Outsourcing para las labores administrativas, en relación a las propuestas.		

4	¿El nivel de atención dado a la contratación y al entrenamiento del personal involucrado en este proceso es apropiado?	X			10	10	
5	¿La dirección comunica las expectativas que tiene de las personas que están vinculadas con este proceso?	X			10	10	
6	¿Existen criterios de retención y promoción detallados claramente para que los individuos conozcan las promociones o los ascensos?	X			6	8	No se encuentra por escrito.
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
7	¿Se establecen metas y objetivos respecto a la oferta inicial y las ventas, que se deban alcanzar?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
8	¿Se comunica adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, relacionados con este proceso?	X			7	10	Se comunica de manera informal.
9	¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?	X			8	10	No existen parámetros de evaluación correctamente definidos del trabajo realizado, ya que la mayor parte es realizada por la Gerencia.
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
10	¿Cuenta con una matriz FODA que ayude a evaluar los aspectos tanto internos como externos de este proceso, es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		X		0	10	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
11	¿Se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente?		X		0	8	

	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>						
12	¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar errores?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
13	¿Se aplican adecuadamente los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en este proceso?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
14	¿Se evalúan las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso de Oferta Inicial y ventas?		X		0	8	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
15	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del servicio?		X		0	10	
16	¿Se cuenta con un control de visitas a los clientes referidos?	X			8	8	
17	¿Se mantiene un archivo o un registro donde se encuentren todos los contratos firmados?	X			6	10	Se tienen carpetas donde se archivan los contratos. Sin embargo, no está ordenada, ni se cuenta con las últimas negociaciones.
18	¿Se mantiene correctamente archivada la información laboral generada en la revisión preliminar de cada cliente?	X			7	10	No se cuenta con un archivo ordenado y fácil de identificar. Además, no se tiene carpetas para cada uno de los clientes.
19	¿Se mantiene correctamente archivada la información tributaria generada en la revisión preliminar de cada cliente?	X			7	10	No se cuenta con un archivo ordenado y fácil de identificar. Además no se tiene carpetas para cada uno de los clientes.

20	¿Se mantiene correctamente archivada la información contable generada en la revisión preliminar de cada cliente?	X			7	10	No se cuenta con un espacio físico asignado para el archivo de la información contable de cada cliente.
21	¿Existe una correcta segregación de funciones, respetando líneas de autoridad?	X			10	10	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
22	¿Existen canales de comunicación eficientes entre los integrantes del proceso?	X			7	10	Existen deficiencias de comunicación al momento de firmar los contratos.
23	¿El personal de este proceso mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad de las propuestas y ventas?	X			8	8	Se comunica oportunamente a los jefes de equipo de trabajo, cuando se ha concretado algún contrato, con el objetivo de reestructurar las asignaciones del personal con anticipación
24	¿El personal de este proceso conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia?		X		0	8	
	<b>MONITOREO</b>						
25	¿Se da un seguimiento para verificar que los contratos por el servicio de Outsourcing contable se encuentren firmados y archivados?		X		8	10	El monitoreo en el proceso es correcto. Sin embargo en el control de los documentos generados no se encuentran ordenados ni completos.



26	¿Se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso?		X		0	10	
<b>TOTAL</b>					<b>146</b>	<b>244</b>	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira					<b>Fecha:</b> 17 Ene-11		

#### A.4 Hallazgos de Control Interno del Proceso de Oferta Inicial y Ventas.

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>HHOC.1.1</b>  <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>HALLAZGO N° 1</b>		
<b>TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>	<p>La empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de políticas, en donde se detallan los valores éticos y los principios, se encuentra incompleto y desactualizado.</li> <li>• No cuenta con un análisis FODA de sus procesos.</li> <li>• Las metas y objetivos establecidos respecto a la oferta inicial y ventas no se encuentran por escrito, y se las comunica de manera informal al personal.</li> <li>• No se encuentra por escrito los parámetros de evaluación del trabajo realizado.</li> </ul>	
<b>CRITERIO:</b>	<p>Por buena práctica empresarial, se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa, analizando los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</p>	
<b>CAUSA:</b>	<p>No se ha priorizado la planificación estratégica de manera escrita, por lo que no se actualizado y completado el manual de políticas con el que cuenta la empresa.</p>	
<b>EFFECTO:</b>	<p>El efecto de no contar con directrices estratégicas es que existe la dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.</p>	

HHOC.1.1

2/2

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar junto con la Asistente Administrativa la actualización del Manual de Políticas, en donde se establezcan, principalmente la misión, visión, objetivos de cada proceso, estrategias, principios.

Realizar el análisis FODA de cada proceso y elaborar el mapa estratégico de la empresa.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.1.2**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 2**

**TÍTULO: FALTA DE GESTIÓN DE RIESGO**

<p><b>CONDICIÓN:</b></p>	<p>La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo en el proceso de Oferta Inicial y Ventas, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la estructura organizacional, no se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso.</li> <li>• No ha elaborado de manera escrita los planes de acción para contrarrestar errores.</li> <li>• No evalúa las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso analizado.</li> <li>• No se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente.</li> <li>• El personal de este proceso no conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia.</li> <li>• No se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso.</li> </ul>
<p><b>CRITERIO:</b></p>	<p>Por buena práctica empresarial, la administración del riesgo es un medio para ayudar a mejorar la forma en que la compañía entiende y maneja el riesgo para el crecimiento: futuro (creación de valor) y de los activos existentes (protección del valor).</p>

HHOC.1.2

2/2

<b>CAUSA:</b>	El tamaño de la empresa no ha permitido crear un área específica que gestione el riesgo. Además la gerencia no ha priorizado el tema de la administración del riesgo.	
<b>EFFECTO:</b>	La empresa no puede identificar eventos potenciales que puedan afectar a la misma, por lo tanto, no puede proveer una razonable respuesta a los riesgos potenciales.	
<b>CONCLUSIONES:</b> La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Oferta Inicial y Ventas, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.		
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente General:</b> Desarrollar e implementar la gestión del riesgo de la compañía bajo el modelo COSO II - ERM, solicitando la participación de todos los cargos que involucren cada proceso.		
<b>Asistente Administrativa:</b> Coordinar al personal para que colabore con la gestión del riesgo y comunicar oportunamente el procedimiento para desarrollar el proyecto de gestión integral de riesgos.		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b>	12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b>	17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.1.3**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 3**

**TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del servicio de Outsourcing Contable que se ofrece.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un manual de procedimientos, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.  El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
<b>CAUSA:</b>	La gerencia no ha considerado elaborar un manual de procedimientos.
<b>EFFECTO:</b>	No se direcciona adecuadamente la responsabilidad y participación de cada cargo de la empresa, generando confusiones y evasiones de responsabilidad en los empleados, causando así ineficacia e ineficiencia en las actividades.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la oferta y contratación del servicio de Outsourcing Contable, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer a la Asistente Administrativa la elaboración del manual de procedimientos para la contratación del servicio de Outsourcing Contable ofertado.

**Asistente Administrativa:** Diseñar el manual de procedimientos, recolectando las actividades de cada proceso, sus responsabilidades y canales de comunicación.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón **Fecha:** 12-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira **Fecha:** 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.1.4**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 4**

**TÍTULO: FALTA DE CONTROL EN LOS CONTRATOS FIRMADOS CON LOS CLIENTES.**

<b>CONDICIÓN:</b>	No todos los contratos firmados con los clientes se encuentran archivados, y aquellos que se tienen archivados, no están ordenados.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un archivo de los contratos de servicios profesionales prestados, ya que es el principal sustento para reclamar cualquier derecho de cobro; el mismo debe ser completo, ordenado y referenciado. Como política se ha establecido imprimir dos ejemplares para las respectivas firmas y archivar en carpetas por orden alfabético.
<b>CAUSA:</b>	La falta de comunicación por parte de la asistente administrativa y del gerente general hacia la asistente de gerencia sobre los contratos firmados. No se realiza la adecuada entrega de dichos documentos para el respectivo archivo.
<b>EFFECTO:</b>	Se puede considerar un contingente al momento de requerir para un trámite legal; es decir, existe el riesgo sobre el derecho de cobro.

HHOC.1.4

2/2

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con un archivo completo, ordenado ni referenciado, de los contratos de servicios profesionales firmados con el cliente.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer tanto a la Asistente Administrativa y de Gerencia que actualicen las carpetas donde se archivan los contratos y las ordenen.

Coordinar los contratos finales para que se realice una entrega a tiempo de los mismos.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>HHOC.1.5</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>HALLAZGO N° 5</b>		
<b>TÍTULO: FALTA DE CONTROL EN LA DOCUMENTACIÓN INICIAL DE LOS CLIENTES.</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>	No todos los documentos del cliente (laboral, tributario y contable) que se requiere para iniciar el servicio de Outsourcing se encuentran correctamente archivados.	
<b>CRITERIO:</b>	Las buenas prácticas empresariales, en el ámbito de outsourcing, señalan que se debe mantener un archivo de la información de cada cliente de manera ordenada y por separado, en carpetas con identificación del nombre del cliente, y en el caso de ser necesario emplear un kardex que facilite la búsqueda de las mismas.	
<b>CAUSA:</b>	No se ha emitido una política de administración de documentos del cliente, por parte de la Administración.	
<b>EFECTO:</b>	Al momento de requerir información del cliente para procesos contables, se tiene la dificultad de encontrar la documentación que le pertenece, lo cual representa una pérdida de tiempo y ocasiona confusión de la información lo que puede generar una presentación errónea ante los organismos de control.	
<b>CONCLUSIONES:</b>  La empresa no cuenta con un adecuado archivo de la documentación inicial de los clientes, esto es, información laboral, tributaria y contable.		
<b>RECOMENDACIONES:</b>  <b>Gerente General:</b> Establecer políticas sobre la administración de documentos de los clientes.		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón		<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira		<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## A.5 Medición de Riesgos del Proceso de Oferta Inicial y Ventas.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> Soluciones que respaldan</p>	<p><b>PEOC.1.4</b></p> <p><b>1/3</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>➤ <b>Riesgo Inherente (RI)</b></p> <p>Dentro de la planificación preliminar se determinó un Riesgo Inherente (Alto-Bajo) del 73,42%; en base a las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no posee un plan estratégico vigente y aplicable.</li> <li>• La estructura organizacional necesita actualizar sus unidades, y definir correctamente los niveles de autorización y líneas de comunicación.</li> <li>• La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.</li> <li>• Existen inconvenientes con los canales de comunicación entre los diferentes procesos del Outsourcing Contable.</li> <li>• No se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.</li> </ul> <p>➤ <b>Riesgo de Control (RC)</b></p> <p>Para la evaluación del Riesgo de Control se procederá a determinar el nivel de confianza, en base a los resultados del cuestionario de control interno, en donde se ha establecido la calificación máxima y la obtenida de la siguiente manera:</p> <p>Calificación Máxima:</p> <p>10 → Control Muy Importante</p> <p>8 → Control Importante</p> <p>6 → Control Moderado</p>	

Calificación Obtenida: de acuerdo al control interno de la empresa.

PEOC.1.4

2/3

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Máxima}} * 100$$

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{146}{244} * 100 \quad \text{Nivel de Confianza} = 60\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 60 \quad \text{Nivel de Riesgo} = 40\%$$

Con la matriz que se muestra a continuación se puede interpretar la medición del nivel de confianza y riesgo del Proceso de Oferta Inicial y Ventas:

	% de Confianza	Riesgo	Confianza
<b>Rojo</b>	15%-50%	Alto	Bajo
<b>Naranja</b>	51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
<b>Amarillo</b>	60%-66%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
<b>Verde</b>	67%-75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
<b>Azul</b>	76%-95%	Bajo	Alto

Interpretación: Se concluye que la empresa dentro del proceso analizado posee un nivel de confianza del 60% (Moderado Moderado), y un nivel de riesgo del 40% (Moderado Moderado), esto indica que los controles que se aplican son moderadamente confiables, ya que existe la probabilidad del 40% de que ocurra un error después de haber implementado el control interno en la empresa.

#### ➤ **Riesgo de Detección**

La experiencia y profesionalismo del equipo de Auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida, por lo que se considera un riesgo de detección del 10%.

➤ **Riesgo de Auditoría**

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$RA = (0.7342 * 0.40 * 0.10) * 100$$

$$RA = 2,86\%$$

**PEOC.1.4**

**3/3**

De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se interpreta que en el Proceso de Oferta Inicial y Ventas, el auditor se enfrenta a un riesgo del 2,86% que exista un error y no sea detectado después de realizar sus procedimientos de auditoría.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## A.6 Conclusiones parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i></p>	<p><b>PECP.1</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>CONCLUSIONES PARCIALES</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>Una vez realizada la evaluación del Control Interno para el proceso de Oferta Inicial y Ventas se puede concluir que los hallazgos identificados después de los procedimientos de Auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Falta de planificación estratégica</b> - La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</li> <li>✓ <b>Falta de gestión de riesgo</b> - La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Oferta Inicial y Ventas, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.</li> <li>✓ <b>Inexistencia de manuales de procedimientos</b> - La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la oferta y contratación del servicio de Outsourcing Contable, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.</li> <li>✓ <b>Falta de control en los contratos firmados con los clientes</b> - La empresa no cuenta con un archivo completo, ordenado ni referenciado, de los contratos de servicios profesionales firmados con el cliente.</li> </ul>	

**PECP.1**

**2/2**

- ✓ *Falta de control en la documentación inicial de los clientes* - La empresa no cuenta con un adecuado archivo de la documentación inicial de los clientes, esto es, información laboral, tributaria y contable.

Estas conclusiones formarán parte del Informe de Control Interno desarrollado más adelante con referencia de papel de trabajo **PEIC.1**.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13 Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17 Ene-11

## B. Evaluación de Control Interno del Proceso de Servicio de Outsourcing Contable.

A continuación se presenta el programa para la evaluación del control interno del proceso de Servicio de Outsourcing Contable:

					
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <b>PEOC.2</b>  1/2         </div>					
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>					
N°	Actividades a Realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.
1	Narrativa del proceso Servicio de Outsourcing	<b>PEOC.2.1</b>	MC	10-01-11	
2	Propuesta de Flujograma del proceso Servicio de Outsourcing	<b>PEOC.2.2</b>	MC	10-01-11	
	<u><i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</i></u>				Se tomará como base al modelo de COSO ERM
3	Preparar y aplicar cuestionarios de control interno para el proceso Servicio de Outsourcing	<b>PEOC.2.3</b>	MC/GG	11-01-11	

PEOC.2

2/2

4	Determinar hallazgos resultantes de aplicar el cuestionario.	<b>HHOC.2.1</b> <b>HHOC.2.2</b> <b>HHOC.2.3</b> <b>HHOC.2.4</b> <b>HHOC.2.5</b> <b>HHOC.2.6</b> <b>HHOC.2.7</b> <b>HHOC.2.8</b>	GG	12-01-11	
5	Evaluar el riesgo de control y detección, del proceso de Servicio de Outsourcing.	<b>PEOC.2.4</b>	GG	13-01-11	
6	Conclusiones Parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.	<b>PECP.2</b> <b>PEIC.1</b>	GG	13-01-11	
	<b><u>PROGRAMA DE AUDITORÍA</u></b>				
7	Programa de Auditoría del proceso de Servicio de Outsourcing.	<b>PAOC.2</b>	GG	14-01-11	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 10-Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 11-Ene-11		

## B.1 Cédula Narrativa del proceso del Servicio de Outsourcing.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> Soluciones que respaldan</p>	<b>PEOC.2.1</b> <b>1/4</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p><b>Servicio de Outsourcing- Recopilación de la información</b></p> <p>Dependiendo de la necesidad del cliente, se ha estipulado la prestación del servicio de outsourcing bajo un sistema contable propio o el proporcionado por Advisors Cía. Ltda.</p> <p>En el primer caso, se acude a las instalaciones del cliente, quien asigna una computadora para trabajar, e indicar el funcionamiento del mismo al semi-senior y asistente para comenzar a trabajar con el cliente en el servicio de outsourcing contable.</p> <p>En el segundo caso, se procede a la parametrización del sistema utilizado en Advisors. Cía. Ltda. El sistema utilizado es NEED versión 2.5.1., el cual soporta la contabilidad de varias empresas.</p> <p>Dicho sistema dispone de diferentes módulos como se indica a continuación:</p>	
	

Aquí se crea el plan de cuentas o bien se adapta el que utiliza la empresa. El asistente contable elabora el plan y lo presenta a su semi - senior encargado para la revisión; si existen dudas sobre algunas actividades propias del cliente que impidan continuar con el trabajo, entonces se le consulta para aclarar cualquier inquietud, después el asistente contable completa el plan y presenta nuevamente para la revisión.

Una vez que se cuenta con el plan de cuentas completo, el semi-senior procede a abrir una cuenta del cliente en el sistema, para que posteriormente el asistente contable pueda ingresar el plan de cuentas mencionado.

También se debe establecer el formato de los documentos básicos para el desarrollo de las actividades, como son, por ejemplo:

- Comprobantes de Venta
- Comprobantes de Egreso / Ingreso
- Comprobantes de Retención

Se procede a las visitas rutinarias que se realizan a las empresas, se receipta y entrega información mediante un memo, para tener un control de la documentación que se está transfiriendo. Además para verificar que la documentación sea la correcta.

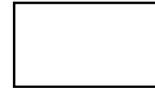
### **Servicio de outsourcing - Registro, análisis y conciliación de la información, y**

#### **Emisión de informes.**

Los documentos que son recibidos, son procesados en el sistema y son devueltos posterior a su ingreso o bien cuando el proceso contable mensual culmine.

En el caso de que la documentación no cumpla con los requisitos legales, se devuelve al cliente para que presente una explicación o cambie por los documentos correctos.

Al momento del registro por parte del asistente contable, si surgen dudas se debe consultar al semi-senior a cargo, y en el caso de que no pueda resolverla, se consulta al gerente general, para que con su conocimiento se pueda registrar de manera adecuada cualquier transacción.



La información es procesada por el sistema para así generar los estados financieros, que son entregados con la firma de recepción por parte del cliente, cada mes.

Se tiene planificado que el 28 de cada mes se empieza a realizar el procedimiento de impuestos. El asistente prepara el archivo para la declaración mensual, el cual se compara con mayores realizando la respectiva conciliación; y la revisión es realizada por el semi-senior encargado. Si no existe ninguna observación se la envía al gerente general, para su revisión y aprobación. Caso contrario se devuelve al asistente para que realice las respectivas modificaciones.

Una vez aprobado se envía mediante correo electrónico al cliente, actividad realizada generalmente por el gerente general. El cliente revisa y aprueba respondiendo positivamente el correo enviado, en el caso de que exista alguna observación se analiza si es factible algún cambio. Una vez que se cuenta con la autorización, se procede a subir la declaración a la página del Servicio de Rentas Internas con la clave de cada cliente.

Se envía al cliente los datos para que realice el pago correspondiente al valor calculado, en los casos que correspondan. Una vez que se ha pagado, se registra el asiento mensual en la contabilidad de cada empresa. En el caso de que el cliente no disponga de fondos, debe avisar oportunamente a Advisors Cía. Ltda., para que éstos realicen el respectivo formulario con multas e intereses.

Se tiene planificado que desde el 05 de cada mes se prepare los estados financieros, los cuales incluyen los ajustes que se deben realizar cada fin de período (mes) por parte de los asistentes.

Se debe presentar al semi-senior encargado de ese cliente para una pre revisión, quien reenviará al asistente en caso de correcciones.

Cuando el archivo se encuentre aprobado se procede a la elaboración del informe, que igualmente es realizado por el asistente y aprobado por el semi-senior.

Se informa a la contadora general registrada en el RUC, quien firma los balances finales, para que revise y se encuentre informada sobre la situación financiera de todos los clientes a cargo.

**PEOC.2.1**  
**4/4**

Finalmente, se envía al cliente para la aprobación final.

Se tiene estipulado como fecha máxima de entrega de los estados financieros el 15 de cada mes posterior.

Al final se cuenta con los estados financieros impresos y la declaración tributaria presentada al SRI.

### **Servicio de Outsourcing contable- Aprobación final del cliente**

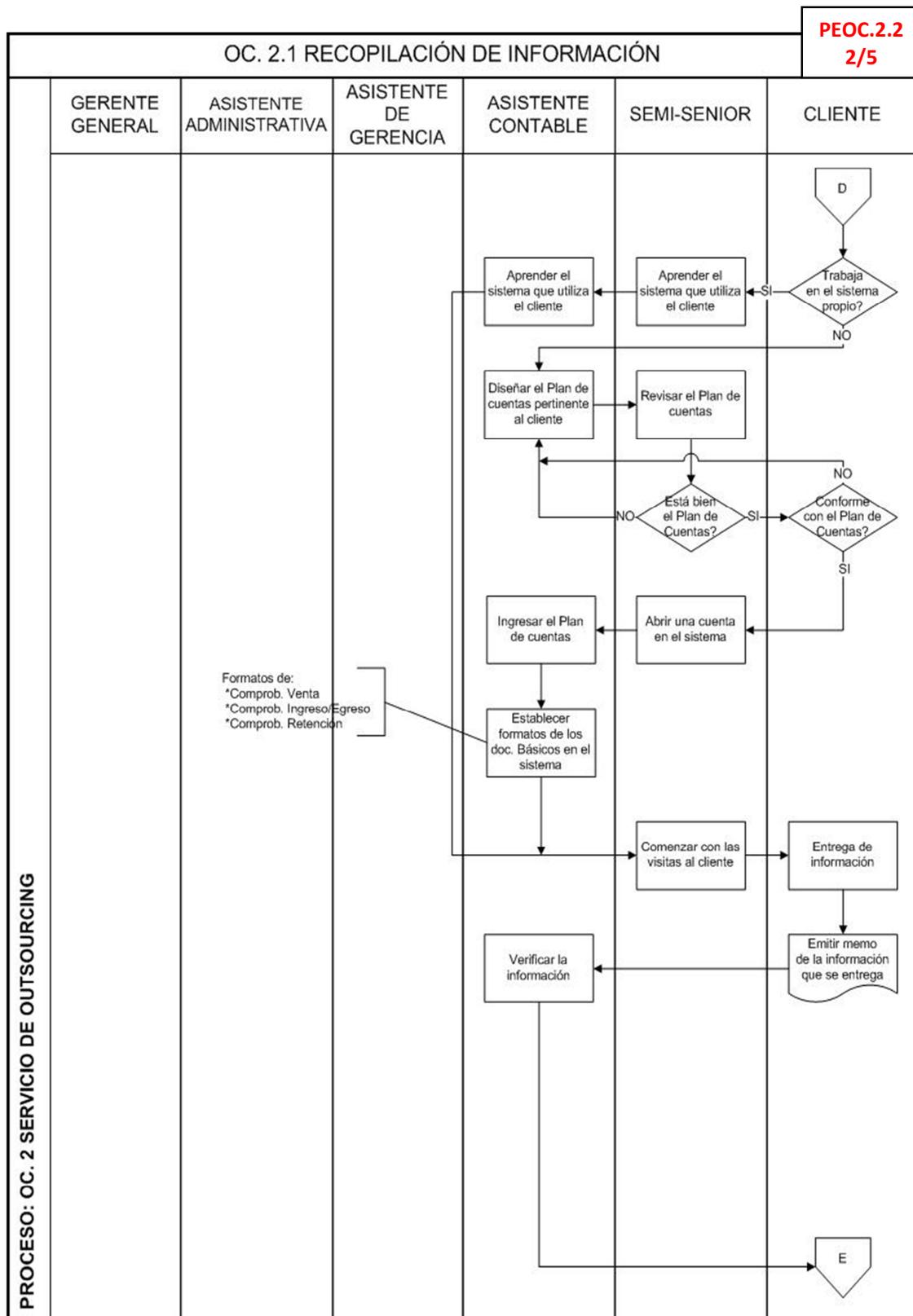
Se acuerda una reunión con el cliente para la revisión de los estados financieros y su aceptación final, la misma que puede ser en las oficinas del mismo o de la firma. En donde se expone la situación financiera de la empresa por parte del semi-senior encargado. Además de dar una opinión sobre la situación financiera del cliente y su proyección. En unos casos estas reuniones son mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de cada cliente. Pero siempre se debe realizar al final del período.

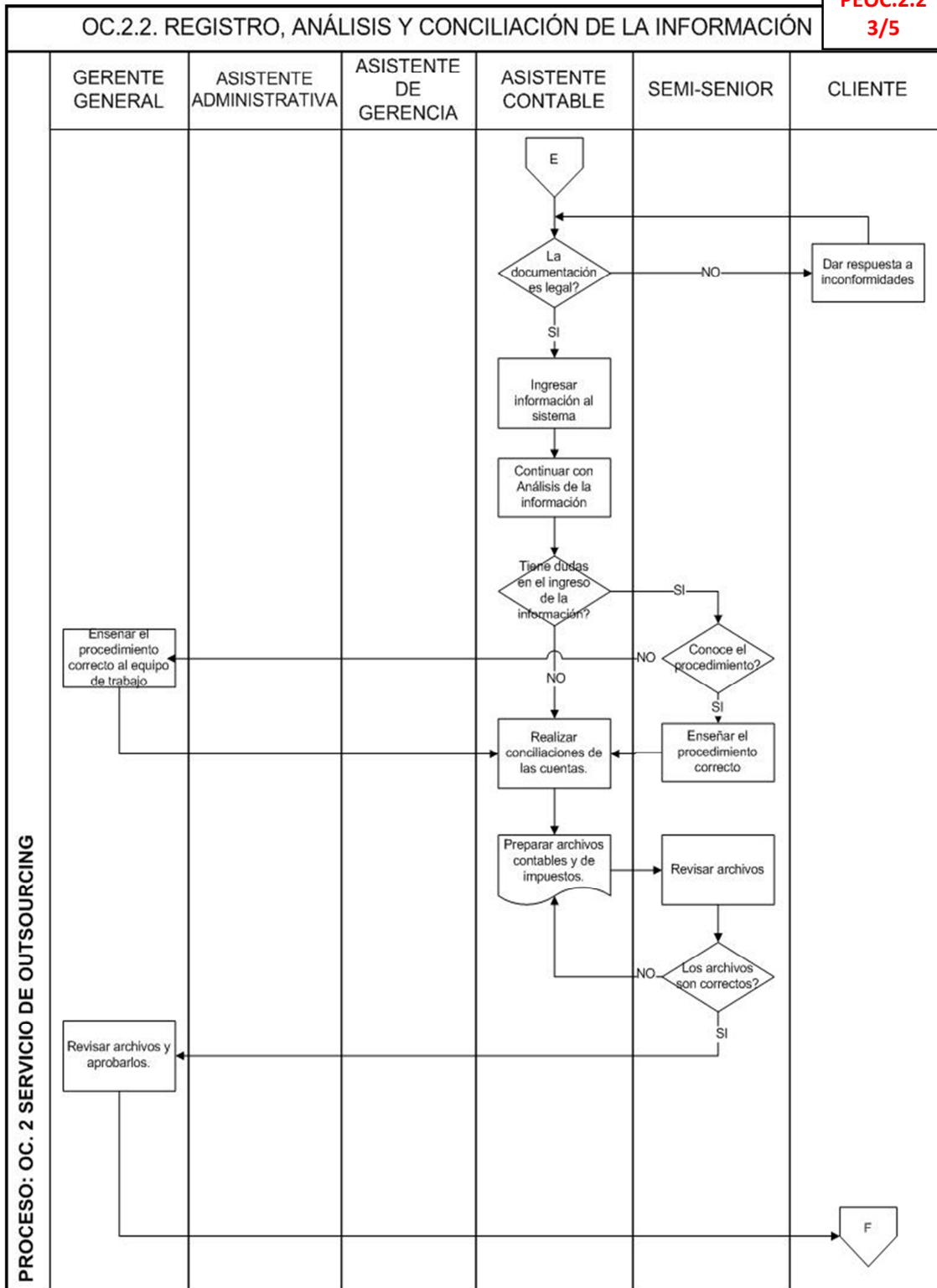
El proceso contable se cierra con la firma del cliente y la presentación a los organismos de control correspondientes.

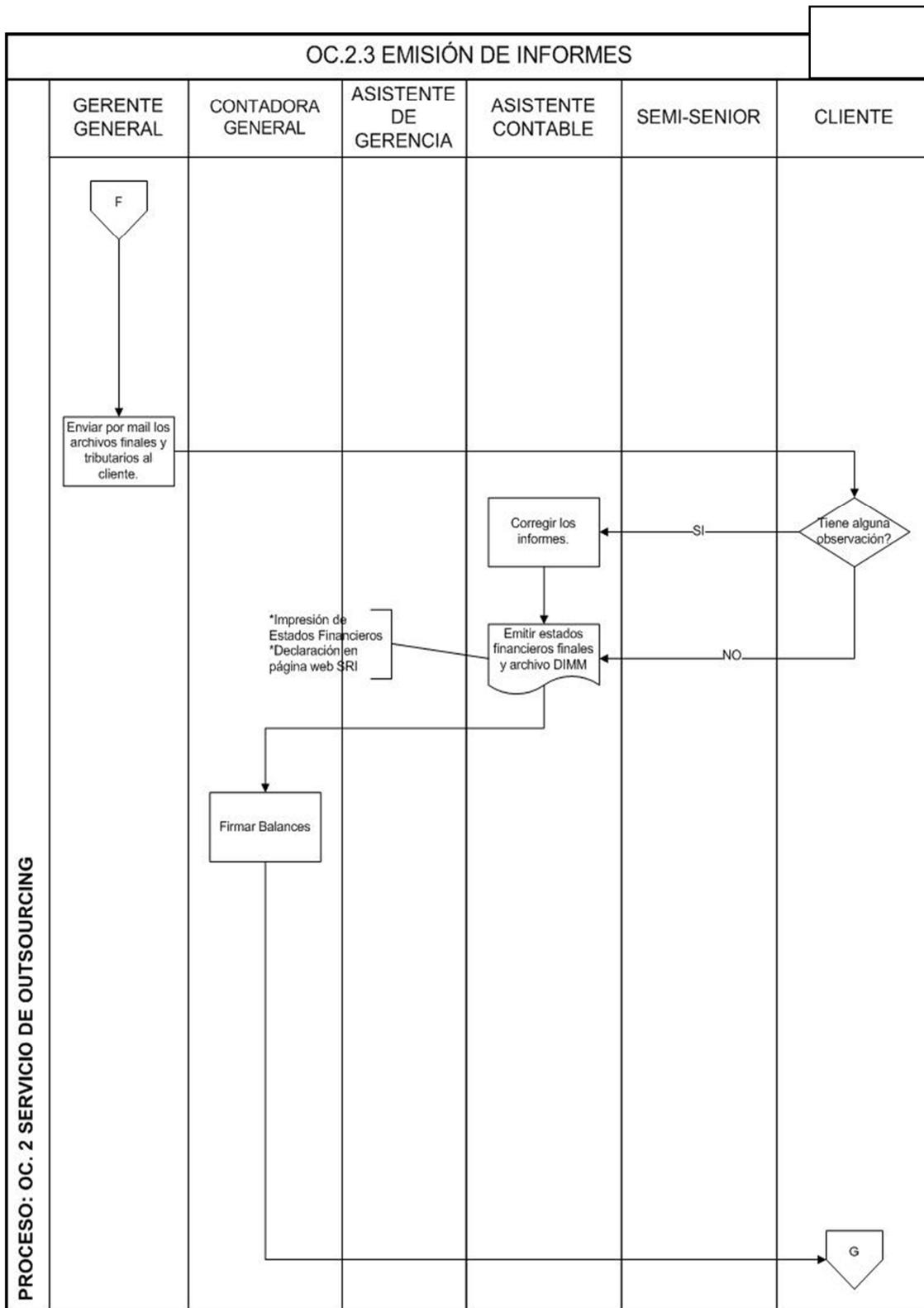
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 11-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

**B.2 Flujograma del proceso de Servicio de Outsourcing.**

	<b>PEOC.2.2</b> <b>1/5</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b><i>FLUJOGRAMA</i></b></p> <p><b><i>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</i></b></p> <p><b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>Se elabora el flujograma del proceso de Servicio de Outsourcing incluyendo el personal que interviene, identificando también los subprocesos, de la siguiente manera:</p>	
<p><i>Continúa...</i></p>	

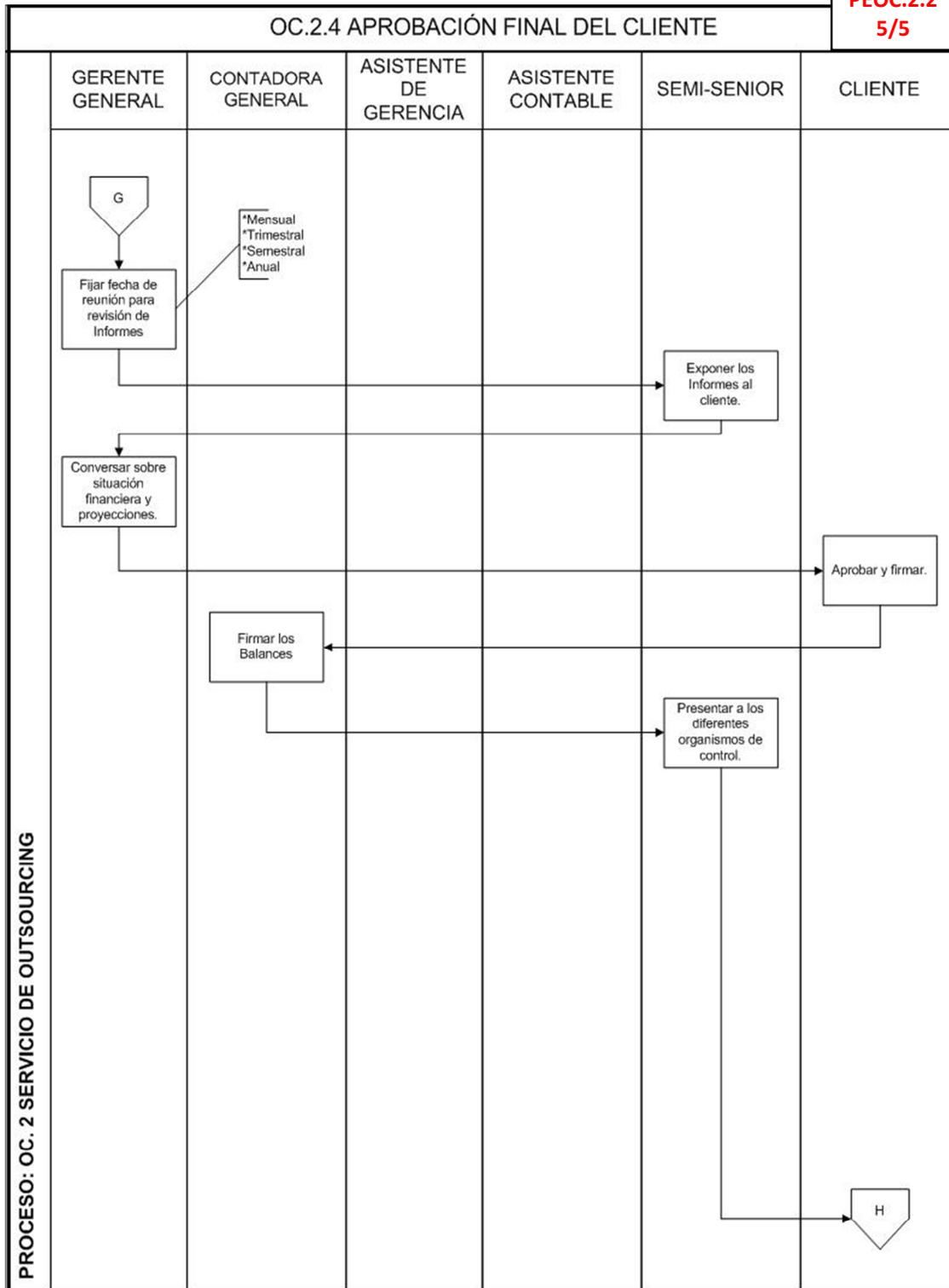






**PEOC.2.2**  
**5/5**

**OC.2.4 APROBACIÓN FINAL DEL CLIENTE**



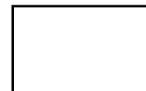
Elaborado Por: Mónica Cevallos	Fecha: 10 Ene-11
Revisado Por: Gabriela Garzón	Fecha: 11 Ene-11
Aprobado Por: Ing. Pedro Rivadeneira	Fecha: 17 Ene-11

## B.3 Cuestionario de Control Interno

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>								<b>PEOC.2.3</b> <b>1/4</b>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>									
<b>Fecha:</b> 11 de Enero 2011 <b>Responsable:</b> Paúl Ochoa <b>Función:</b> Semi-Senior									
N°	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Obs.		
		Si	No	N.A.	Calif. Obtenida	Calif. Máxima			
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>								
1	¿Los valores éticos son comunicados al personal de este proceso, por medio de un código formal de conducta?	X			7	10	Existe un manual de políticas, donde se encuentran los valores éticos. Sin embargo está incompleto y desactualizado		
2	¿Dentro de la estructura organizacional se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso?		X		0	10	La empresa es pequeña, por esto no cuenta con el área de gestión de riesgo.		
3	¿Para las funciones a tratar en este proceso considera que existe personal suficiente?		X		0	10			
4	¿El nivel de atención dado a la contratación y al entrenamiento del personal involucrado en este proceso es apropiado?	X			8	10	No existe un proceso completo de inducción. En el transcurso de las actividades se va explicando sobre las funciones del sistema y los procedimientos que involucra el servicio.		

**PEOC.2.3**  
**2/4**

5	¿La dirección comunica las expectativas que tiene de las personas que están vinculadas con este proceso?	X			8	10	No es una actividad permanente.
6	¿Existen criterios de retención y promoción detallados claramente para que los individuos conozcan las promociones o los ascensos?	X			7	8	No se encuentra por escrito.
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
7	¿Se establecen metas y objetivos respecto al proceso de servicio de Outsourcing, que se deban alcanzar?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
8	¿Se comunica adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, relacionados con este proceso?	X			7	10	Se comunica de manera informal.
9	¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?	X			10	10	
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
10	¿Cuenta con una matriz FODA que ayude a evaluar los aspectos tanto internos como externos de este proceso, es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		X		0	10	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
11	¿Se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente?		X		0	10	
	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>						
12	¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar errores?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
13	¿Se aplican adecuadamente los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en este proceso?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
14	¿Se evalúan las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso de Servicio de Outsourcing Contable?		X		0	10	



	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
15	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para procesar el servicio de Outsourcing Contable?		X		0	10	
16	¿Se mantiene control de la entrega/recepción de la documentación del cliente?	X			5	10	No se realiza el procedimiento con todos los clientes.
17	¿Existen controles sobre los sistemas contables cuando el cliente es quien lo proporciona?		X		0	10	
18	¿Existen controles sobre el sistema contable que se utiliza para brindar el servicio de Outsourcing?	X			7	10	No se lo realiza con mucha frecuencia.
19	¿Existe un cronograma establecido para la presentación de los estados financieros?	X			10	10	
20	¿Se cumplen con el cronograma establecido para la presentación de los estados financieros?		X		0	10	La entrega de los estados financieros es tardía por falta de personal e inadecuada estructura organizacional
21	¿Existen un cronograma establecido para la presentación de informes tributarios?	X			10	10	
22	¿Se cumplen con el cronograma establecido para la presentación de informes tributarios?	X			10	10	
23	Previo al envío al cliente de los reportes e informes, para su aprobación, ¿se realiza una revisión de los mismos?	X			10	10	
24	Previo al envío de los informes a los organismos de control, ¿se realiza un revisión de los mismos?	X			10	10	
25	¿Existe segregación de funciones para el servicio de Outsourcing Contable?	X			10	10	

26	¿Existe coordinación en las fechas de reunión con los clientes para la aprobación de los estados financieros?	X			6	8	Existen ocasiones que se cancelan las reuniones, por motivos internos.
27	¿El personal tiene acceso a una fuente actualizada de las resoluciones tributarias o contables?	X			10	10	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>							
28	¿Existe una adecuada comunicación sobre los reportes e informes enviados al cliente?	X			6	10	No existe la adecuada comunicación entre el equipo de trabajo para darle seguimiento al envío de informes al cliente.
29	Cuando se ha reportado al SRI una declaración de impuestos, ¿se informa al cliente oportunamente para que éste realice el pago?	X			10	10	
30	¿El personal de este proceso mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad del servicio de outsourcing?		X		0	10	No se comunican los encargados del cliente con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro.
31	¿El personal de este proceso conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia?		X		0	10	
<b>MONITOREO</b>							
32	¿Se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso?		X		0	10	
<b>TOTAL</b>					172	316	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira					<b>Fecha:</b> 17 Ene-11		

**B.4 Hallazgos de Control Interno del Proceso de Servicio de Outsourcing.**

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>HHOC.2.1</b> <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>HALLAZGO N° 6</b>		
<b>TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>	<p>La empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de políticas, en donde se detallan los valores éticos y los principios, se encuentra incompleto y desactualizado.</li> <li>• No cuenta con un análisis FODA de sus procesos.</li> <li>• Las metas y objetivos establecidos respecto al servicio de Outsourcing no se encuentran por escrito, y se los comunica de manera informal al personal.</li> <li>• No se encuentra por escrito los parámetros de evaluación del trabajo realizado.</li> <li>• No se encuentra por escrito la información sobre promociones y ascensos.</li> </ul>	
<b>CRITERIO:</b>	<p>Por buena práctica empresarial, se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa, analizando los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</p>	
<b>CAUSA:</b>	<p>No se ha priorizado la planificación estratégica de manera escrita, por lo que no se actualizado y completado el manual de políticas con el que cuenta la empresa.</p>	
<b>EFFECTO:</b>	<p>El efecto de no contar con directrices estratégicas es que existe la dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.</p>	

HHOC.2.1

2/2

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar junto con la Asistente Administrativa la actualización del Manual de Políticas, en donde se establezcan, principalmente la misión, visión, objetivos de cada proceso, estrategias, principios.

Realizar el análisis FODA de cada proceso y elaborar el mapa estratégico de la empresa.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.2**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 7**

**TÍTULO: FALTA DE GESTIÓN DE RIESGO**

<p><b>CONDICIÓN:</b></p>	<p>La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo en el proceso de Servicio de Outsourcing, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la estructura organizacional, no se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso.</li> <li>• No ha elaborado de manera escrita los planes de acción para contrarrestar errores.</li> <li>• No evalúa las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso analizado.</li> <li>• No se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente.</li> <li>• El personal de este proceso no conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia.</li> <li>• No se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso.</li> </ul>
<p><b>CRITERIO:</b></p>	<p>Por buena práctica empresarial, la administración del riesgo es un medio para ayudar a mejorar la forma en que la compañía entiende y maneja el riesgo para el crecimiento: futuro (creación de valor) y de los activos existentes (protección del valor).</p>

HHOC.2.2

2/2

<b>CAUSA:</b>	El tamaño de la empresa no ha permitido crear un área específica que gestione el riesgo. Además la gerencia no ha priorizado el tema de la administración del riesgo.	
<b>EFECTO:</b>	La empresa no puede identificar eventos potenciales que puedan afectar a la misma, por lo tanto, no puede proveer una razonable respuesta a los riesgos potenciales.	
<b>CONCLUSIONES:</b> La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Servicio de Outsourcing, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.		
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>Gerente General:</b> Desarrollar e implementar la gestión del riesgo de la compañía bajo el modelo COSO II - ERM, solicitando la participación de todos los cargos que involucren cada proceso.		
<b>Asistente Administrativa:</b> Coordinar al personal para que colabore con la gestión del riesgo y comunicar oportunamente el procedimiento para desarrollar el proyecto de gestión integral de riesgos.		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b>	12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b>	17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.3**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 8**

**TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para el proceso del servicio como tal de Outsourcing Contable.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un manual de procedimientos, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.  El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
<b>CAUSA:</b>	La gerencia no ha considerado elaborar un manual de procedimientos.
<b>EFECTO:</b>	No se direcciona adecuadamente la responsabilidad y participación de cada cargo de la empresa, generando confusiones y evasiones de responsabilidad en los empleados, causando así ineficacia e ineficiencia en las actividades.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la prestación del servicio de Outsourcing Contable, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer a la Asistente Administrativa la elaboración del manual de procedimientos para la prestación del servicio de Outsourcing Contable.

**Asistente Administrativa:** Diseñar el manual de procedimientos, recolectando las actividades de cada proceso, sus responsabilidades y canales de comunicación.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 12-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 17-Ene-11



HHOC.2.4

1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 9**

**TÍTULO: FALTA DE CONTROL EN LOS SISTEMAS CONTABLES UTILIZADOS (PROPIO Y DEL CLIENTE)**

<b>CONDICIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los casos en los que el cliente contrata el Servicio de Outsourcing incluyendo el sistema contable, los controles sobre la validación del mismo no se los realiza con mucha frecuencia.</li> <li>• En los casos en los que el cliente no contrata el Servicio de Outsourcing incluyendo el sistema contable, no existen controles sobre la validación del otro sistema proporcionado por el cliente.</li> </ul>
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe asegurar que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente; y que todo dato ingresado sea procesado adecuadamente para generar información idónea.
<b>CAUSA:</b>	No se ha establecido políticas sobre las frecuencias de auditorías sistemáticas a los sistemas contables con los que se manejan, tanto para los proporcionados por el cliente como para el manejado por Advisors Cía. Ltda.
<b>EFECTO:</b>	Presentación de reportes estados financieros erróneos, por problemas del sistema, ya que no se presenta de manera integral la información.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con controles que aseguren que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Implementar controles como una carta de la administración del cliente donde indique que el sistema utilizado es eficiente y apto para la naturaleza de la empresa. O bien, realizar auditorías sistemáticas sobre dichos sistemas.

Establecer una política que permita realizar revisiones periódicas de la validez de información presentado por el sistema contable utilizado por Advisors.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.5**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

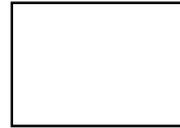
**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 10**

**TÍTULO: INEFICIENCIA EN LA ENTREGA DE LOS REPORTES Y ESTADOS FINANCIEROS.**

<b>CONDICIÓN:</b>	No se entrega a tiempo los reportes y estados financieros a los clientes.
<b>CRITERIO:</b>	Cumplir con lo establecido en el contrato, donde se estipula que la entrega de los estados financieros será puntual y oportuna. Se tiene estipulado como fecha máxima de entrega de los estados financieros el 15 de cada mes posterior.
<b>CAUSA:</b>	No se cuenta con la cantidad suficiente del personal para el registro, análisis y conciliación de la información, y por lo tanto para la emisión de los reportes y estados financieros. Adicionalmente, no se tiene establecido una adecuada estructura organizacional, por lo que el proceso de la elaboración del informe toma más tiempo. No existe una adecuada comunicación entre el equipo de trabajo para darle seguimiento al envío del informe al cliente.
<b>EFECTO:</b>	Cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los estados financieros. No se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.



**CONCLUSIONES:**

La empresa no presenta a tiempo los reportes y estados financieros al cliente, lo que genera la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Diseñar una adecuada estructura organizacional, de manera que no se dupliquen funciones y pueda ser el proceso de elaboración de los reportes y estados financieros más eficiente.

Contratar más personal idóneo con el fin de que el proceso del servicio de Outsourcing sea más rápido.

Comunicar adecuadamente a todos los integrantes del equipo de trabajo sobre el seguimiento del envío del informe al cliente.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.6**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 11**

**TÍTULO:** FALTA DE INDUCCIÓN AL PROCESO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING

<b>CONDICIÓN:</b>	No existe un proceso completo de inducción. En el transcurso de las actividades se va explicando sobre las funciones del sistema y los procedimientos que involucra el servicio.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe exponer una completa inducción al personal nuevo, para que tenga una comprensión de la empresa, de su giro del negocio, de su filosofía corporativa, del funcionamiento del sistema contable, entre otros.
<b>CAUSA:</b>	No se ha designado a una persona que indique el funcionamiento del sistema. Además la gerencia considera que la contratación del personal es ocasional, por lo que no ha implantado procedimientos acerca de la inducción al sistema contable.
<b>EFECTO:</b>	El personal nuevo tiene muchas dudas con respecto al manejo del sistema, lo que involucra más tiempo en aprender, generando ineficiencia en su trabajo. Uso incorrecto del sistema, que genera que la información se descuadre, y no se tomen en cuenta reportes que podrían ser valiosos para la presentación al cliente.

**CONCLUSIONES:**

No existe un adecuado proceso de inducción, ya que no se presenta el manejo adecuado del sistema contable y los procedimientos que involucra el servicio.

**RECOMENDACIONES:****Gerente General:**

Asignar al personal idóneo para exponer acerca del funcionamiento del sistema de manera clara y estratégica.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.7**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N°12**

**TÍTULO: INADECUADA ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS**

**CONDICIÓN:** El control de la entrega/recepción de la documentación del cliente, en el subproceso de recopilación de información no se realiza con todos los clientes de la firma.

**CRITERIO:** Por buena práctica profesional en los servicios de outsourcing, la documentación del cliente debe ser administrada de manera ordenada, limpia, y con las respectivas firmas de entrega/recepción de dicha documentación.

**CAUSA:** No se ha establecido como política el mantener un control de los memos de entrega/recepción, verificando firmas del cliente y del personal a cargo.

**EFFECTO:** Extravío de la documentación perteneciente al cliente causando ineficacia en el proceso, además la información puede ser requerida para trámites del cliente y causaría malestar en ellos.  
La documentación extraviada sin ser procesada en el sistema afecta a la totalidad de los saldos contables.

**CONCLUSIONES:**

No existe un adecuado control de la entrega/recepción de la documentación del cliente, en el subproceso de recopilación de información, para todos los clientes de la firma.

**RECOMENDACIONES:****Gerente General:**

Establecer como política de buenas prácticas en el servicio de Outsourcing Contable la administración de la documentación del cliente, elaborando formatos para la entrega/recepción de dicha información.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.2.8**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

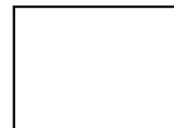
**HALLAZGO N°13**

**TÍTULO: FALTA DE COMUNICACIÓN CON DEMÁS PROCESOS.**

<b>CONDICIÓN:</b>	Una vez que se han aprobado los estados financieros, no se comunican los encargados del cliente con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener una adecuada comunicación dentro del proceso así como con los demás procesos que involucren el servicio prestado. Esta comunicación debe ser oportuna, clara y concisa. Se tiene establecido que una vez que se aprueben los estados financieros, el cliente debe pagar el servicio de manera inmediata.
<b>CAUSA:</b>	El personal de facturación y cobro se encuentra en una oficina distante y no se cuenta con canales de comunicación adecuados.
<b>EFFECTO:</b>	Retraso en el cobro por los servicios de Outsourcing prestados, ocasionando falta de efectivo que podría ser disponible.

**CONCLUSIONES:**

Una vez que se han aprobado los estados financieros, los encargados del cliente no se comunican de manera oportuna, clara y concisa con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro; ya que se tiene establecido que una vez que se aprueben los estados financieros, el cliente debe pagar el servicio de manera inmediata

**RECOMENDACIONES:****Gerente General:**

Crear canales de comunicación eficaces, como correos electrónicos, entre los encargados del cliente y el personal de facturación y cobro para que se tenga un control de aquellos clientes a los que se les puede gestionar el cobro del servicio prestado.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## B.5 Medición de Riesgos del Proceso de Servicio de Outsourcing.

	<b>PEOC.2.4</b>  <b>1/3</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>➤ <b>Riesgo Inherente (RI)</b></p> <p>Dentro de la planificación preliminar se determinó un Riesgo Inherente (Alto-Bajo) del 73,42%; en base a las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no posee un plan estratégico vigente y aplicable.</li> <li>• La estructura organizacional necesita actualizar sus unidades, y definir correctamente los niveles de autorización y líneas de comunicación.</li> <li>• La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.</li> <li>• Existen inconvenientes con los canales de comunicación entre los diferentes procesos del Outsourcing Contable.</li> <li>• No se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.</li> </ul> <p>➤ <b>Riesgo de Control (RC)</b></p> <p>Para la evaluación del Riesgo de Control se procederá a determinar el nivel de confianza, en base a los resultados del cuestionario de control interno, en donde se ha establecido la calificación máxima y la obtenida de la siguiente manera:</p>	

Calificación Máxima:

10 → Control Muy Importante

8 → Control Importante

6 → Control Moderado

Calificación Obtenida: de acuerdo al control interno de la empresa.

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Máxima}} * 100$$

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{172}{316} * 100 \quad \text{Nivel de Confianza} = 54\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 54 \quad \text{Nivel de Riesgo} = 46\%$$

Con la matriz que se muestra a continuación se puede interpretar la medición del nivel de confianza y riesgo del Proceso de Servicio de Outsourcing:

	% de Confianza	Riesgo	Confianza
<b>Rojo</b>	15%-50%	Alto	Bajo
<b>Naranja</b>	51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
<b>Amarillo</b>	60%-66%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
<b>Verde</b>	67%-75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
<b>Azul</b>	76%-95%	Bajo	Alto

Interpretación: Se concluye que la empresa dentro del proceso analizado posee un nivel de confianza del 54% (Moderado Bajo), y un nivel de riesgo del 46% (Moderado Alto), esto indica que los controles que se aplican son moderadamente bajos en su confiabilidad ya que existe la probabilidad del 46% de que ocurra un error después de haber implementado el control interno en la empresa.

PEOC.2.4

3/3

➤ **Riesgo de Detección**

La experiencia y profesionalismo del equipo de Auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida, por lo que se considera un riesgo de detección del 10%.

➤ **Riesgo de Auditoría**

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$RA = (0.7342 * 0.46 * 0.10) * 100$$

$$RA = 3,38\%$$

De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se interpreta que en el Proceso de Servicio de Outsourcing, el auditor se enfrenta a un riesgo del 3,38% que exista un error y no sea detectado después de realizar sus procedimientos de auditoría.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 13-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 17-Ene-11

## B.6 Conclusiones parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> Soluciones que respaldan</p>	<p><b>PECP.2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>CONCLUSIONES PARCIALES</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>Una vez realizada la evaluación del Control Interno para el proceso de Servicio de Outsourcing se puede concluir que los hallazgos identificados después de los procedimientos de Auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Falta de planificación estratégica</b> -La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</li> <li>✓ <b>Falta de gestión de riesgo</b> - La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Servicio de Outsourcing, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.</li> <li>✓ <b>Inexistencia de manuales de procedimientos</b> - La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la prestación del servicio de Outsourcing Contable, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.</li> <li>✓ <b>Falta de control en los sistemas contables utilizados (propio y del cliente)</b> - La empresa no cuenta con controles que aseguren que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente.</li> </ul>	

PECP.2

2/2

- ✓ ***Ineficiencia en la entrega de los reportes y estados financieros*** - La empresa no presenta a tiempo los reportes y estados financieros al cliente, lo que genera la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.
- ✓ ***Falta de inducción al proceso del servicio de outsourcing*** - No existe un adecuado proceso de inducción, ya que no se presenta el manejo adecuado del sistema contable y los procedimientos que involucra el servicio.
- ✓ ***Inadecuada administración de documentos*** - No existe un adecuado control de la entrega/recepción de la documentación del cliente, en el subproceso de recopilación de información, para todos los clientes de la firma.
- ✓ ***Falta de comunicación con demás procesos*** - Una vez que se han aprobado los estados financieros, los encargados del cliente no se comunican de manera oportuna, clara y concisa con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro; ya que se tiene establecido que una vez que se aprueben los estados financieros, el cliente debe pagar el servicio de manera inmediata

Estas conclusiones formarán parte del Informe de Control Interno desarrollado más adelante con referencia de papel de trabajo **PEIC.1**.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

### C. Evaluación de Control Interno del Proceso de Facturación y Cobro.

A continuación se presenta el programa para la evaluación del control interno del proceso de Facturación y Cobro:

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>						<b>PEOC.3</b> <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>						
N°	Actividades a Realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.	
1	Narrativa del proceso Facturación y Cobro	<b>PEOC.3.1</b>	MC	10-01-11		
2	Propuesta de Flujograma del proceso Facturación y Cobro	<b>PEOC.3.2</b>	MC	10-01-11		
	<u><i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</i></u>				Se tomará como base al modelo de COSO ERM	
3	Preparar y aplicar cuestionarios de control interno para el proceso Facturación y Cobro	<b>PEOC.3.3</b>	MC/GG	11-01-11		

<b>PEOC.3</b> <b>2/2</b>
-----------------------------

4	Determinar hallazgos resultantes de aplicar el cuestionario.	<b>HHOC.3.1</b> <b>HHOC.3.2</b> <b>HHOC.3.3</b> <b>HHOC.3.4</b> <b>HHOC.3.5</b>	GG	12-01-11	
5	Evaluar el riesgo de control y detección, del proceso de Facturación y Cobro	<b>PEOC.3.4</b>	GG	13-01-11	
6	Conclusiones Parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.	<b>PECP.3</b> <b>PEIC.1</b>	GG	13-01-11	
	<u>PROGRAMA DE</u> <u>AUDITORÍA</u>				
7	Programa de Auditoría del proceso de Facturación y Cobro	<b>PAOC.3</b>	GG	14-01-11	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 10-Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 11-Ene-11		

## C.1 Cédula Narrativa del Proceso de Facturación y Cobro

	<b>PEOC.3.1</b>  <b>1/2</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>CÉDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p><b>Facturación y Cobro- Facturación</b></p> <p>La factura por los honorarios profesionales prestados es emitida el último día de cada mes, por la contadora general de Advisors, quien se basa en un archivo digital llamado Facturación Permanente, donde constan todos los clientes a los que se debe facturar, tanto nuevos como antiguos, o exista incremento en los honorarios. Para esto, el gerente general ya ha comunicado a la contadora de los nuevos cambios. En el caso del incremento de honorarios, se evalúa con cada semi-senior encargado sobre las operaciones del cliente para considerar el aumento; se envía un memo al cliente, quien al imprimirlo lo firma y reenvía al gerente general, para que sea archivado en la firma.</p> <p>En dicha factura consta como fecha, máximo los primeros cinco (5) días del siguiente mes. Este procedimiento se lo realiza con la finalidad que el gerente general firme el documento y los encargados de distribuir las facturas puedan hacerlo dentro de los primeros días del mes que sigue.</p> <p>Las facturas pueden ser entregadas directamente por los asistentes que visitan rutinariamente al cliente o bien la asistente de gerencia es quien realiza las cartas de entrega, firmadas por el gerente general de Advisors, y junto con la factura colocada en un sobre las entrega al mensajero para que realice el recorrido, receiptando las copias de la carta con la firma de recibido. La asistente de gerencia y el mensajero es personal que labora para las tres firmas miembros del Grupo FVC.</p>	



Este procedimiento es directo o con carta de entrega dependiendo de las necesidades internas de cada cliente.

### **Facturación y Cobro- Cobro**

La cobranza de la factura se la realiza máximo hasta el momento de la entrega de Balances, es decir máximo hasta el día 15 del mes siguiente de entregada la factura al cliente. La contadora general envía un mail con el reporte de cartera a la asistente administrativa, para tener un control del cobro, ésta última analiza las cuentas por cobrar mediante consultas sobre la situación a los encargados del cliente. Posteriormente, remite el reporte a gerencia y a contabilidad, colocando comentarios del por qué se encuentran pendientes de cobro. También se copia el mail a semi-senior encargado, para que agilite el proceso, mediante el seguimiento por parte de cada asistente contable asignado al compromiso.

### **Facturación y Cobro - Ingreso por ventas**

El cheque emitido por el cliente es entregado al asistente contable, junto con la retención, si el caso aplica, se informa a la asistente administrativa de manera verbal y se entrega a la asistente de gerencia para que prepare la papeleta de depósito y lo más pronto posible el mensajero deposite en la cuenta de Advisors.

Una vez que el mensajero regrese con el comprobante de depósito debe archivarlo por cliente para entregarlo a contabilidad, junto con el comprobante de retención, cada semana.

La contadora general analiza que la información sea la correcta y registrar contablemente dichos cobros, y actualizar su reporte de cartera.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## C.2 Flujograma del proceso de Facturación y Cobro



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
*Soluciones que respaldan*

**PEOC.3.2**

**1/4**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

#### ***FLUJOGRAMA***

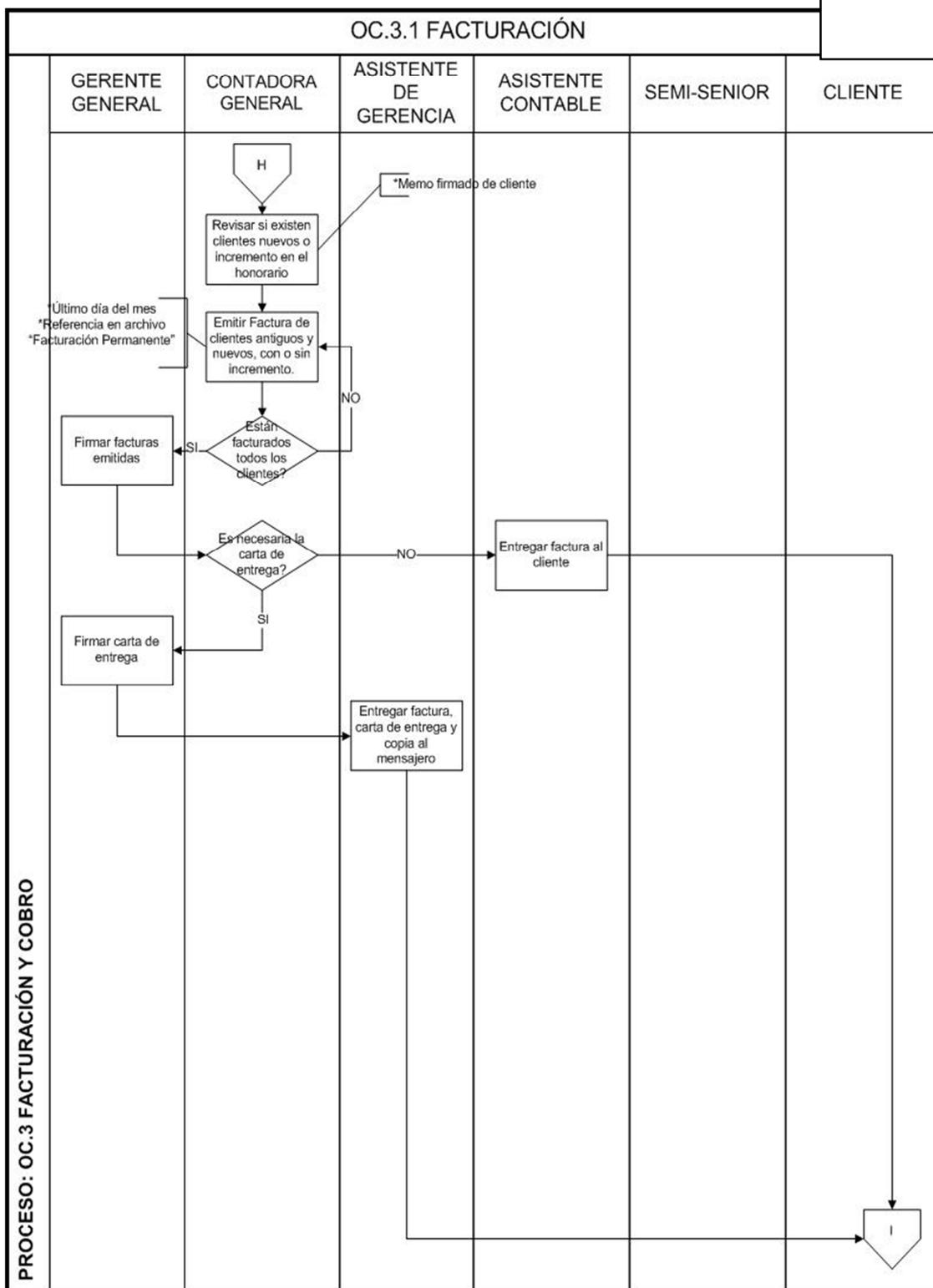
***CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.***

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

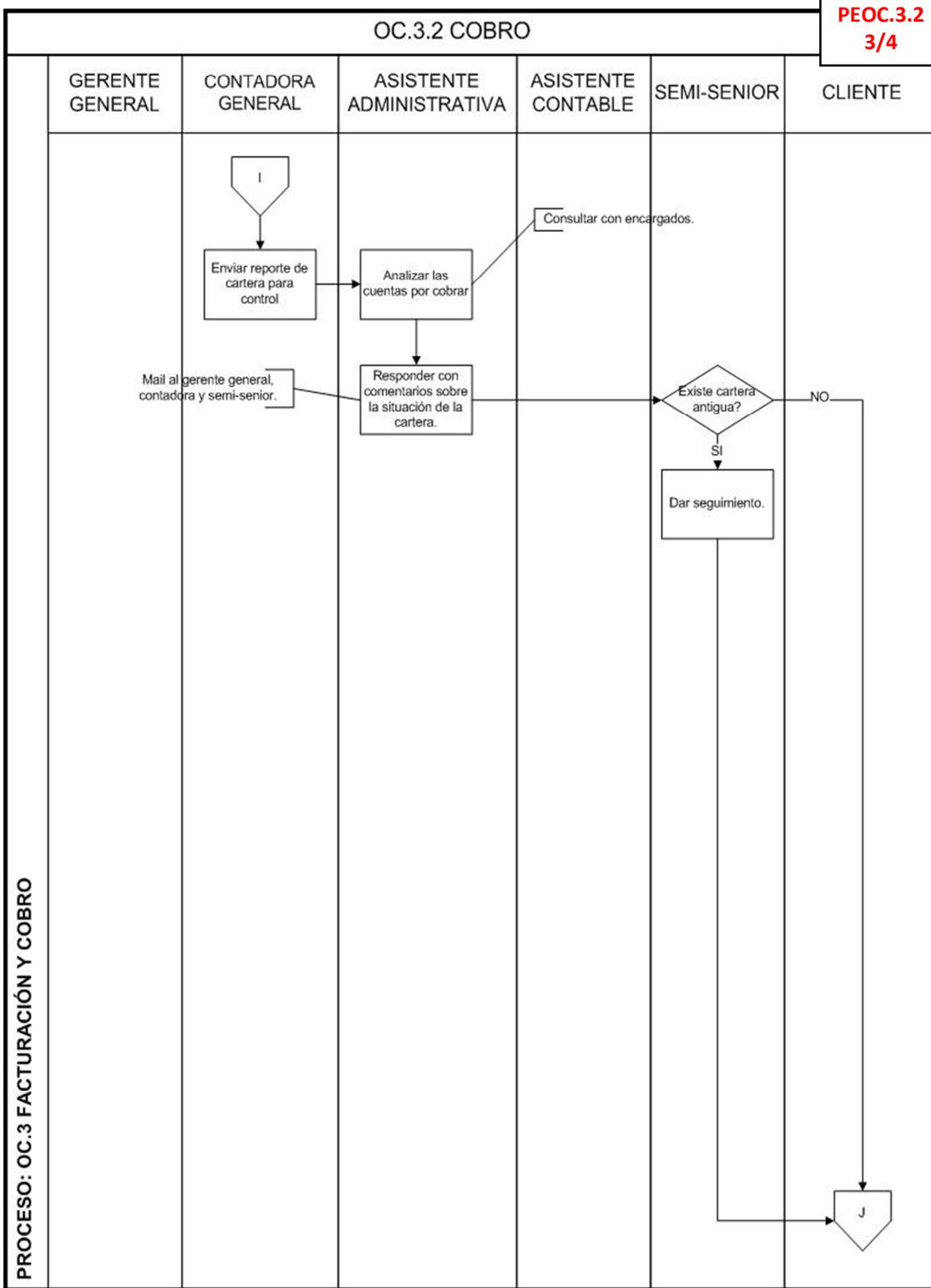
**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Se elabora el flujograma del proceso Facturación y Cobro, incluyendo el personal que interviene, identificando también los subprocesos, de la siguiente manera:

*Continúa...*



OC.3.2 COBRO



Mail al gerente general, contadora y semi-senior.

Consultar con encargados.

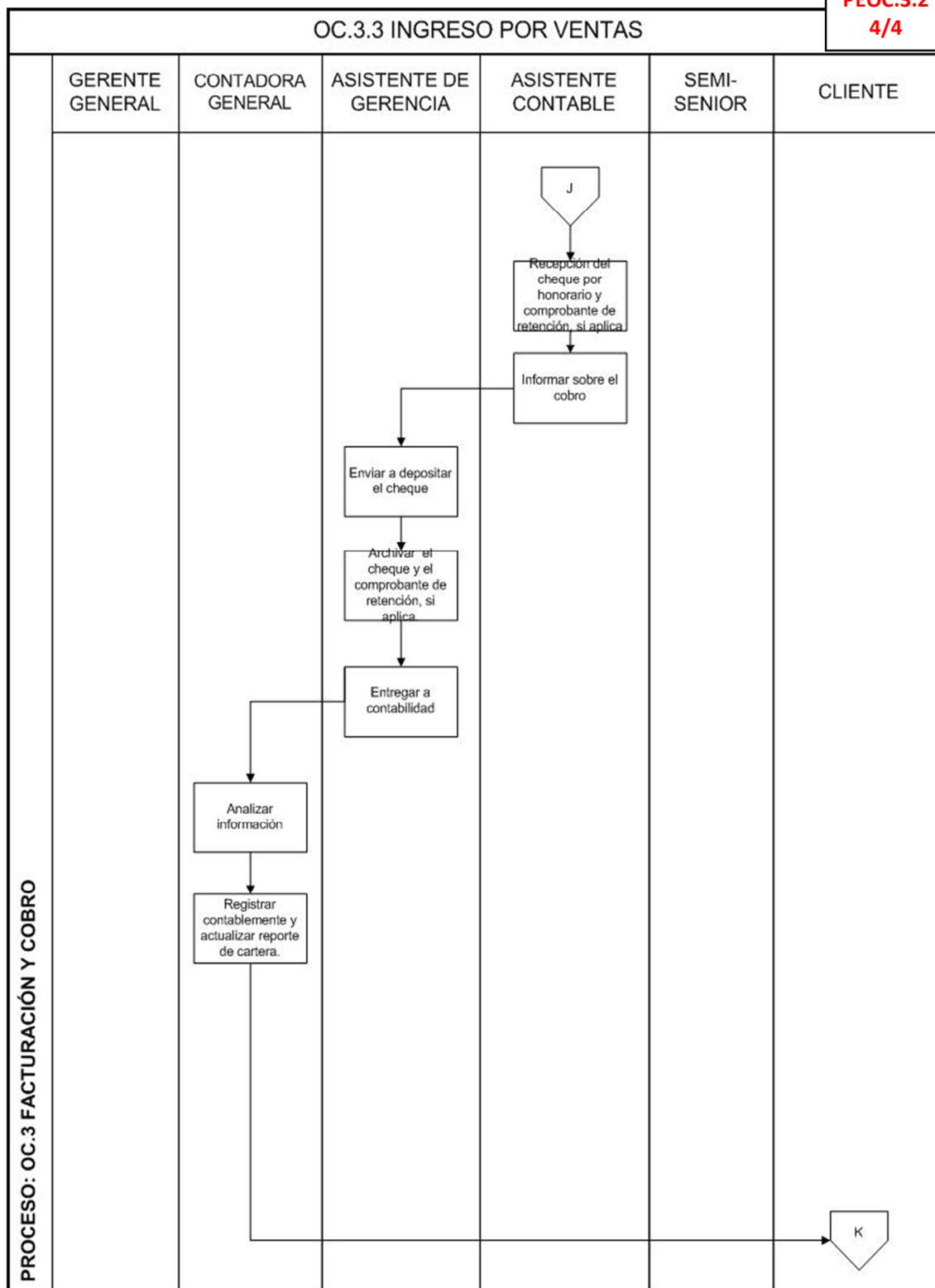
NO

SI

Dar seguimiento.

J

**PEOC.3.2**  
**4/4**



Elaborado Por: Mónica Cevallos

Fecha: 10 Ene-11

Revisado Por: Gabriela Garzón

Fecha: 11 Ene-11

Aprobado Por: Ing. Pedro Rivadeneira

Fecha: 17 Ene-11

## C.3 Cuestionario de Control Interno

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PEOC.3.3</b>  <b>1/4</b>					
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>							
<b>Fecha:</b> 11 de Enero 2011 <b>Responsable:</b> Nora Arcos <b>Función:</b> Contadora General							
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Obs.
		Si	No	N.A.	Calif. Obtenida	Calif. Máxima	
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿Los valores éticos son comunicados al personal de este proceso, por medio de un código formal de conducta?	X			7	10	Existe un manual de políticas, donde se encuentran los valores éticos. Sin embargo está incompleto y desactualizado
2	¿Dentro de la estructura organizacional se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso?		X		0	10	La empresa es pequeña, por esto no cuenta con el área de gestión de riesgo.
3	¿Para las funciones a tratar en este proceso considera que existe personal suficiente?	X			10	10	
4	¿El nivel de atención dado a la contratación y al entrenamiento del personal involucrado en este proceso es apropiado?	X			10	10	
5	¿La dirección comunica las expectativas que tiene de las personas que están vinculadas con este proceso?	X			10	10	

	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
6	¿Se establecen metas y objetivos respecto a la facturación y cobro, que se deban alcanzar?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
7	¿Se comunica adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, relacionados con este proceso?	X			7	10	Se comunica de manera informal.
8	¿Se evalúa el trabajo realizado y el grado de logro de objetivos?	X			8	10	No se encuentra por escrito.
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
9	¿Cuenta con una matriz FODA que ayude a evaluar los aspectos tanto internos como externos de este proceso, es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		X		0	10	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
10	¿Se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente?		X		0	10	
	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>						
11	¿Se elaboraron planes de acción para contrarrestar errores?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
12	¿Se aplican adecuadamente los correctivos necesarios en el caso de detección de errores en este proceso?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
13	¿Se evalúan las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso de Facturación y Cobro?		X		0	10	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
14	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para la facturación y cobro?		X		0	10	
15	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre el personal que factura y el recupera la cartera?	X			10	10	



16	¿Se cuenta con estados de cuenta, y detalle de valores facturados para realizar la facturación y cobros?	X			10	10	
17	¿Se revisa periódicamente los estados de cuenta de clientes?	X			10	10	
18	¿Existe el personal calificado tanto para elaborar las facturas como para realizar los cobros?	X			6	10	Las funciones de facturación y cobro se tienen segregadas. Sin embargo, existen ocasiones que el personal asignado colabora con el cobro.
19	¿Cuenta la empresa con un sistema automatizado de facturación y cuentas por cobrar?	X			10	10	
20	¿Se cuenta con una base de disposiciones para la emisión de facturas y de los estados de cuenta?	X			8	8	
21	¿Se aplica correctamente las disposiciones para la emisión de facturas y de los estados de cuenta?	X			8	8	
22	¿Se lleva registro de las transacciones y documentos de respaldo?	X			10	10	
	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
23	¿Existen canales de comunicación eficientes entre los integrantes del proceso?	X			10	10	
24	¿Se comunica adecuadamente al cliente en caso de incremento de honorarios?	X			5	10	La comunicación es mediante memos, sin embargo, no se realiza este procedimiento con todos los clientes.
25	¿El personal de este proceso mantiene comunicación con el resto de la empresa, respecto a la operatividad de la facturación y cobro?	X			10	10	

PEOC.3.3

4/4

26	¿El personal de este proceso conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia?		X		0	10	
<b>MONITOREO</b>							
27	¿Se da un seguimiento a los cobros, para comprobar que realmente fueron efectivizados?	X			10	10	
28	¿Se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso?		X		0	10	
<b>TOTAL</b>					<b>180</b>	<b>276</b>	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira					<b>Fecha:</b> 17 Ene-11		

#### C.4 Hallazgos de Control Interno del Proceso de Facturación y Cobro.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i></p>		<p><b>HHOC.3.1</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>		
<p><b>HALLAZGO N° 14</b></p>		
<p><b>TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>		
<p><b>CONDICIÓN:</b></p>	<p>La empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de políticas, en donde se detallan los valores éticos y los principios, se encuentra incompleto y desactualizado.</li> <li>• No cuenta con un análisis FODA de sus procesos.</li> <li>• Las metas y objetivos establecidos respecto a la facturación y cobro no se encuentran por escrito, y se las comunica de manera informal al personal.</li> <li>• No se encuentra por escrito los parámetros de evaluación del trabajo realizado.</li> </ul>	
<p><b>CRITERIO:</b></p>	<p>Por buena práctica empresarial, se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa, analizando los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</p>	
<p><b>CAUSA:</b></p>	<p>No se ha priorizado la planificación estratégica de manera escrita, por lo que no se actualizado y completado el manual de políticas con el que cuenta la empresa.</p>	
<p><b>EFECTO:</b></p>	<p>El efecto de no contar con directrices estratégicas es que existe la dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.</p>	

HHOC.3.1

2/2

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar junto con la Asistente Administrativa la actualización del Manual de Políticas, en donde se establezcan, principalmente la misión, visión, objetivos de cada proceso, estrategias, principios.

Realizar el análisis FODA de cada proceso y elaborar el mapa estratégico de la empresa.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.3.2**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 15**

**TÍTULO: FALTA DE GESTIÓN DE RIESGO**

**CONDICIÓN:**

La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo en el proceso de Facturación y Cobro, ya que:

- Dentro de la estructura organizacional, no se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso.
- No ha elaborado de manera escrita los planes de acción para contrarrestar errores.
- No evalúa las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso analizado.
- No se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente.
- El personal de este proceso no conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia.
- No se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso.

**CRITERIO:**

Por buena práctica empresarial, la administración del riesgo es un medio para ayudar a mejorar la forma en que la compañía entiende y maneja el riesgo para el crecimiento: futuro (creación de valor) y de los activos existentes (protección del valor).

HHOC.3.2

2/2

<b>CAUSA:</b>	El tamaño de la empresa no ha permitido crear un área específica que gestione el riesgo. Además la gerencia no ha priorizado el tema de la administración del riesgo.
<b>EFFECTO:</b>	La empresa no puede identificar eventos potenciales que puedan afectar a la misma, por lo tanto, no puede proveer una razonable respuesta a los riesgos potenciales.
<b>CONCLUSIONES:</b> La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Facturación y Cobro, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>	
<b>Gerente General:</b> Desarrollar e implementar la gestión del riesgo de la compañía bajo el modelo COSO II - ERM, solicitando la participación de todos los cargos que involucren cada proceso.	
<b>Asistente Administrativa:</b> Coordinar al personal para que colabore con la gestión del riesgo y comunicar oportunamente el procedimiento para desarrollar el proyecto de gestión integral de riesgos.	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 15-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.3.3**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 16**

**TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la facturación y cobro del servicio de Outsourcing Contable prestado.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un manual de procedimientos, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso. El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
<b>CAUSA:</b>	La gerencia no ha considerado elaborar un manual de procedimientos.
<b>EFECTO:</b>	No se direcciona adecuadamente la responsabilidad y participación de cada cargo de la empresa, generando confusiones y evasiones de responsabilidad en los empleados, causando así ineficacia e ineficiencia en las actividades.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la facturación y cobro del servicio de Outsourcing Contable prestado, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer a la Asistente Administrativa la elaboración del manual de procedimientos para la facturación y cobro del servicio de Outsourcing Contable prestado.

**Asistente Administrativa:** Diseñar el manual de procedimientos, recolectando las actividades de cada proceso, sus responsabilidades y canales de comunicación.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 12-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.3.4**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 17**

**TÍTULO: INCLUSIÓN DE PERSONAL NO AUTORIZADO PARA EL COBRO DE FACTURAS EMITIDAS.**

<b>CONDICIÓN:</b>	Existen ocasiones en que las funciones de facturación y cobro no se observan con la adecuada segregación, puesto que el personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro por el servicio prestado, es decir, los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican y entregan el documento a la empresa oportunamente.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica profesional, las funciones de facturación y cobro deben encontrarse segregadas siempre. Esto es, que se asigne a diferentes personas la actividad de facturación a los clientes y por otro lado el cobro a los clientes. Que se delimiten las funciones y se autorice al personal único e idóneo.
<b>CAUSA:</b>	El personal administrativo asignado al retiro de documentos se encuentra compartido con las otras firmas miembros del Grupo FVC, por lo que en ocasiones no se encuentran disponibles para realizar el trámite de Advisors Cía Ltda.
<b>EFFECTO:</b>	Se insiste ante clientes por un cobro ya efectuado y no comunicado internamente de manera oportuna, perdiendo imagen y confiabilidad de la firma.

**CONCLUSIONES:**

Existen ocasiones en que las funciones de facturación y cobro no se observan con la adecuada segregación, puesto que el personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro y los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican oportunamente. Es por esto que, se insiste ante clientes por un cobro ya efectuado y no comunicado internamente de manera correcta, perdiendo imagen y confiabilidad

**RECOMENDACIONES:****Gerente General:**

Establecer como política que el envío o retiro de la documentación es exclusivo del personal administrativo.

Delegar el trámite de retiro de cheques al personal de entera confianza y actualizar oportunamente con el personal de cobro sobre el status de los cobros a los clientes.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.3.5**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 18**

**TÍTULO:** INADECUADA COMUNICACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL INCREMENTO EN LOS HONORARIOS POR OUTSOURCING CONTABLE.

<b>CONDICIÓN:</b>	La comunicación a los clientes sobre el incremento en los honorarios por la prestación de servicios de Outsourcing Contable es mediante memos, sin embargo, no se realiza este procedimiento con todos los clientes.
<b>CRITERIO:</b>	Conforme las buenas prácticas empresariales se debe establecer en un contrato de servicios, el incremento del honorario al que se haya acordado. Si el contrato inicial estipula que en los meses posteriores, y en función del incremento de las operaciones del cliente, se propondrá una reunión de revisión del honorario acordado, éste incremento debe ser comunicado apropiadamente al cliente y hacer firmar un documento que avale su aprobación.
<b>CAUSA:</b>	No existe supervisión sobre los aumentos en los honorarios para coordinar la gestión de la firma del memo que informa el incremento a los clientes.
<b>EFFECTO:</b>	Las facturas al ser enviadas al cliente con el nuevo precio sin previo aviso generan malestar en ellos, provocando una ruptura de la fidelidad del cliente.

HHOC.3.5

2/2

**CONCLUSIONES:**

La comunicación a los clientes sobre el incremento en los honorarios por la prestación de servicios de Outsourcing Contable es inapropiada ya que no a todos los clientes se hace firmar el memo de aprobación de dicho incremento.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Comunicar oportunamente al personal de facturación el incremento a los honorarios del cliente, para que preparen un memo de aprobación donde debe constar la firma del cliente.

**Facturación:** Archivar de manera ordenada los memos de aprobación de incremento de honorarios firmados por el cliente.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

**C.5 Medición de Riesgos del Proceso de Facturación y Cobro**

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i></p>	<p><b>PEOC.3.4</b></p> <p><b>1/3</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>➤ <b>Riesgo Inherente (RI)</b></p> <p>Dentro de la planificación preliminar se determinó un Riesgo Inherente (Alto-Bajo) del 73,42%; en base a las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa no posee un plan estratégico vigente y aplicable.</li><li>• La estructura organizacional necesita actualizar sus unidades, y definir correctamente los niveles de autorización y líneas de comunicación.</li><li>• La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.</li><li>• Existen inconvenientes con los canales de comunicación entre los diferentes procesos del Outsourcing Contable.</li><li>• No se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.</li></ul> <p>➤ <b>Riesgo de Control (RC)</b></p> <p>Para la evaluación del Riesgo de Control se procederá a determinar el nivel de confianza, en base a los resultados del cuestionario de control interno, en donde se ha establecido la calificación máxima y la obtenida de la siguiente manera:</p>	

Calificación Máxima:

10 → Control Muy Importante

8 → Control Importante

6 → Control Moderado

Calificación Obtenida: de acuerdo al control interno de la empresa.

PEOC.3.4

2/3

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Máxima}} * 100$$

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{180}{276} * 100 \quad \text{Nivel de Confianza} = 65\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 65 \quad \text{Nivel de Riesgo} = 35\%$$

Con la matriz que se muestra a continuación se puede interpretar la medición del nivel de confianza y riesgo del Proceso de Facturación y Cobro:

	% de Confianza	Riesgo	Confianza
<b>Rojo</b>	15%-50%	Alto	Bajo
<b>Naranja</b>	51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
<b>Amarillo</b>	60%-66%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
<b>Verde</b>	67%-75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
<b>Azul</b>	76%-95%	Bajo	Alto

Interpretación: Se concluye que la empresa dentro del proceso analizado posee un nivel de confianza del 65% (Moderado Moderado), y un nivel de riesgo del 35% (Moderado Moderado), esto indica que los controles que se aplican son moderadamente confiables, ya que existe la probabilidad del 35% de que ocurra un error después de haber implementado el control interno en la empresa.



➤ **Riesgo de Detección**

La experiencia y profesionalismo del equipo de Auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida, por lo que se considera un riesgo de detección del 10%.

➤ **Riesgo de Auditoría**

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$RA = (0.7342 * 0.35 * 0.10) * 100$$

$$RA = 2,57\%$$

De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se interpreta que en el Proceso de Facturación y Cobro, el auditor se enfrenta a un riesgo del 2,57% que exista un error y no sea detectado después de realizar sus procedimientos de auditoría.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## C.6 Conclusiones parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PECP.3</b>   <b>1/2</b> </div>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>CONCLUSIONES PARCIALES</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>
<p>Una vez realizada la evaluación del Control Interno para el proceso de Facturación y Cobro se puede concluir que los hallazgos identificados después de los procedimientos de Auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b><i>Falta de planificación estratégica</i></b> - La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</li> <li>✓ <b><i>Falta de gestión de riesgo</i></b> - La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Facturación y Cobro, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.</li> <li>✓ <b><i>Inexistencia de manuales de procedimientos</i></b> - La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la facturación y cobro del servicio de Outsourcing Contable prestado, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.</li> <li>✓ <b><i>Inclusión de personal no autorizado para el cobro de facturas emitidas</i></b> - Existen ocasiones en que las funciones de facturación y cobro no se observan con la adecuada segregación, puesto que el personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro y los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican oportunamente. Es por esto que, se insiste ante clientes por un cobro ya efectuado y no comunicado internamente de manera correcta, perdiendo imagen y confiabilidad.</li> </ul>

<b>PECP.3</b>
---------------

<b>2/2</b>
------------

- ✓ ***Inadecuada comunicación al cliente sobre el incremento en los honorarios por outsourcing contable*** - La comunicación a los clientes sobre el incremento en los honorarios por la prestación de servicios de Outsourcing Contable es inapropiada ya que no a todos los clientes se hace firmar el memo de aprobación de dicho incremento.

Estas conclusiones formarán parte del Informe de Control Interno desarrollado más adelante con referencia de papel de trabajo **PEIC.1**.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

#### D. Evaluación de Control Interno del Proceso de Seguimiento Post-Venta.

A continuación se presenta el programa para la evaluación del control interno del proceso de Seguimiento Post-Venta:

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PEOC.4</b> 1/2         </div>					
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>					
N°	Actividades a Realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.
1	Narrativa del proceso Seguimiento Post-Venta	<b>PEOC.4.1</b>	MC	10-01-11	
2	Propuesta de Flujograma del proceso Seguimiento Post-Venta	<b>PEOC.4.2</b>	MC	10-01-11	
	<u><i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</i></u>				Se tomará como base al modelo de COSO ERM
3	Preparar y aplicar cuestionarios de control interno para el proceso Seguimiento Post-Venta	<b>PEOC.4.3</b>	MC/GG	11-01-11	

PEOC.4

2/2

4	Determinar hallazgos resultantes de aplicar el cuestionario.	<b>HHOC.4.1</b> <b>HHOC.4.2</b> <b>HHOC.4.3</b> <b>HHOC.4.4</b>	GG	12-01-11	
5	Evaluar el riesgo de control y detección, del proceso de Seguimiento Post-Venta	<b>PEOC.4.4</b>	GG	13-01-11	
6	Conclusiones Parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.	<b>PECP.4</b>	GG	13-01-11	
	<u>PROGRAMA DE</u> <u>AUDITORÍA</u>				
7	Programa de Auditoría del proceso Seguimiento Post-Venta	<b>PAOC.4</b>	GG	14-01-11	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 10-Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 11-Ene-11		

## D.1 Cédula Narrativa del proceso de Seguimiento Post-Venta

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>	<b>PEOC.4.1</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>	
<b>Seguimiento Post-Venta</b>	
<p>El seguimiento al cliente se lo realiza para conocer la satisfacción del servicio otorgado, y para recibir recomendaciones que ayuden a mejorar el proceso de outsourcing contable. Este procedimiento es realizado mediante reuniones presenciales del gerente general con los clientes.</p>	
<p>Una vez que conoce el grado de satisfacción del cliente, el gerente mantiene una conversación con el semi-senior encargado, para obtener el feedback del trabajo realizado, con el propósito de definir propuestas de mejoramiento interno y hacia los clientes.</p>	
<p>Se evalúa también si continúa con la prestación del servicio al cliente, caso contrario se finaliza dicha relación.</p>	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 10-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

**D.2 Flujograma del proceso de Post-Venta**

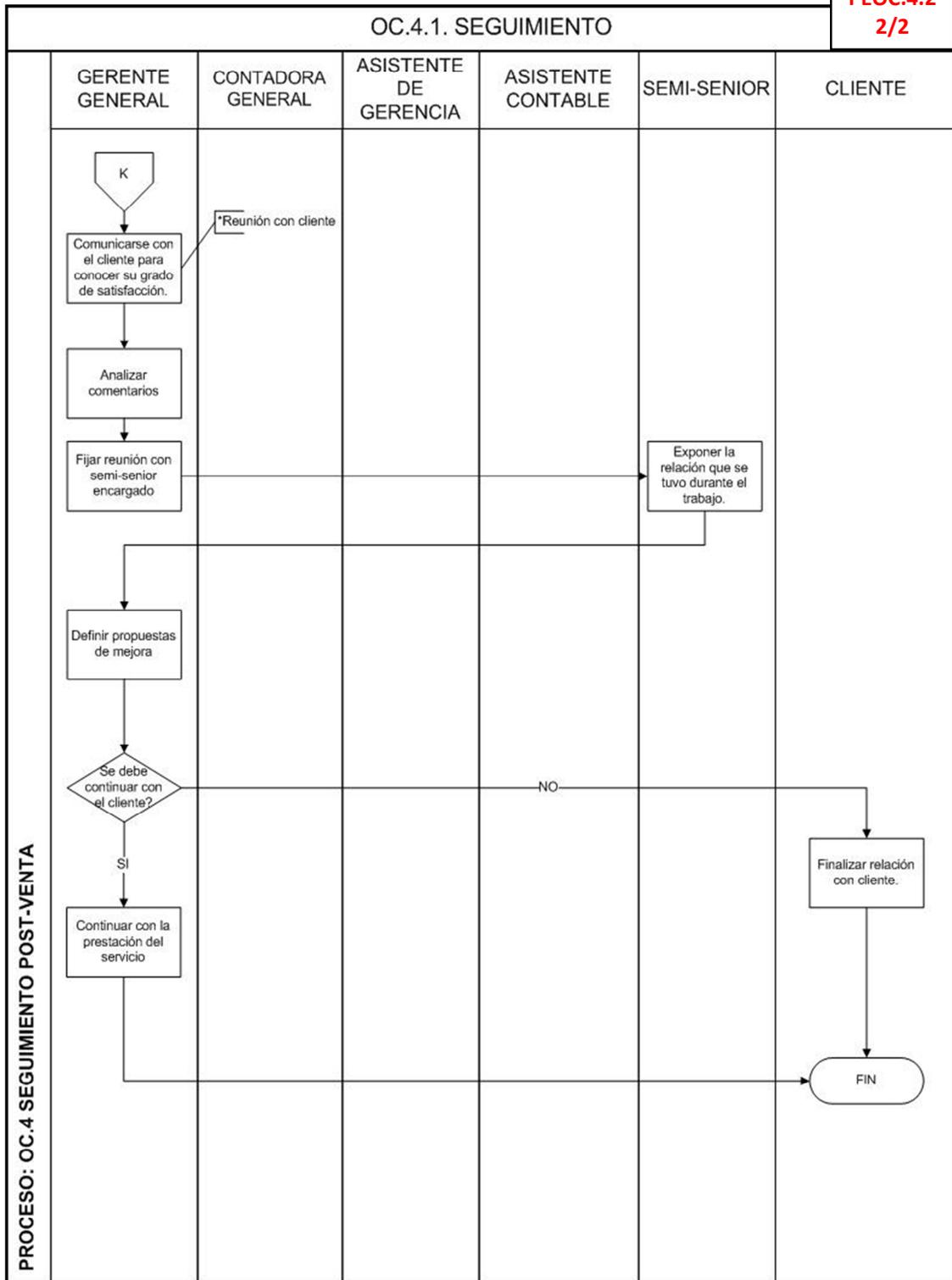
**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
*Soluciones que respaldan*

**PEOC.4.2****1/2****AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE*****FLUJOGRAMA******CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.*****PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA****PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Se elabora el flujograma del proceso SeguimientoPost-Venta incluyendo el personal que interviene, identificando también los subprocesos, de la siguiente manera:

*Continúa...*

**PEOC.4.2**  
**2/2**



Elaborado Por: Mónica Cevallos	Fecha: 10 Ene-11
Revisado Por: Gabriela Garzón	Fecha: 11 Ene-11
Aprobado Por: Ing. Pedro Rivadeneira	Fecha: 17 Ene-11

## D.3 Cuestionario de Control Interno

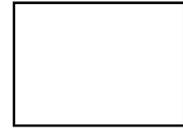
 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>								<b>PEOC.4.3</b> <b>1/3</b>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>									
<b>Fecha:</b> 11 de Enero 2011 <b>Responsable:</b> Alberto Sánchez <b>Función:</b> Gerente General									
N	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Obs.		
		Si	No	N.A.	Calif. Obtenida	Calif. Máxima			
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>								
1	¿Los valores éticos son comunicados al personal de este proceso, por medio de un código formal de conducta?	X			8	10	Existe un manual de políticas, donde se encuentran los valores éticos. Sin embargo está incompleto y desactualizado		
2	¿Dentro de la estructura organizacional se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso?		X		0	8	La empresa es pequeña, por esto no cuenta con el área de gestión de riesgo.		
3	¿Para las funciones a tratar en este proceso considera que existe personal suficiente?	X			8	8			
4	¿La dirección comunica las expectativas que tiene de las personas que están vinculadas con este proceso?	X			10	10			

	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
5	¿Se establecen metas y objetivos respecto al seguimiento post-venta, que se deban alcanzar?	X			7	10	No se encuentra por escrito.
6	¿Se comunica adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, relacionados con este proceso?	X			7	10	Se comunica de manera informal.
	<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
7	¿Cuenta con una matriz FODA que ayude a evaluar los aspectos tanto internos como externos de este proceso, es decir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?		X		0	8	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
8	¿Se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente?		X		0	8	
	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>						
9	¿Se evalúan las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso de Seguimiento Post-Venta?		X		0	8	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
10	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para el seguimiento post-venta?		X		0	6	
11	¿Se lleva un control de las reuniones con los clientes para tratar sobre el servicio otorgado?	X			7	8	Existen ocasiones que se cancelan las reuniones, por motivos internos.
12	¿Existe un cronograma de reuniones con los encargados del cliente para tratar sobre el servicio otorgado?	X			7	8	Existen ocasiones que se cancelan las reuniones, por motivos internos.

13	¿Se lleva un control de las propuestas de mejora establecidas en las reuniones con los clientes?	X			10	10	
14	¿Se lleva un control de las propuestas de mejora establecidas en las reuniones con los encargados de los clientes?	X			10	10	
15	¿Se tienen establecido parámetros de calidad del servicio?	X			10	10	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>							
16	¿Existen canales de comunicación eficientes entre los integrantes del proceso?	X			8	8	
17	Las mejoras detectadas en el seguimiento post-venta, ¿son comunicadas adecuadamente a todo el personal?	X			10	10	
18	¿Se comunica adecuadamente al cliente, en el caso que aplique, la cancelación del Servicio de Outsourcing?	X			10	10	
19	¿El personal de este proceso mantiene comunicación con el resto de la empresa?	X			10	10	
20	¿El personal de este proceso conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia?		X		0	8	
<b>MONITOREO</b>							
21	¿Se analiza periódicamente si las propuestas de mejora establecidas se aplican correctamente?	X			10	10	
22	¿Se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso?		X		0	10	
<b>TOTAL</b>					<b>132</b>	<b>198</b>	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos					<b>Fecha:</b> 11 Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira					<b>Fecha:</b> 17 Ene-11		

**D.4 Hallazgos de Control Interno del Proceso de Seguimiento Post-Venta.**

		<b>HHOC.4.1</b>  <b>1/2</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>		
<p><b>HALLAZGO N° 19</b></p>		
<p><b>TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>		
<p><b>CONDICIÓN:</b></p>	<p>La empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de políticas, en donde se detallan los valores éticos y los principios, se encuentra incompleto y desactualizado.</li> <li>• No cuenta con un análisis FODA de sus procesos.</li> <li>• Las metas y objetivos establecidos respecto al seguimiento post-venta no se encuentran por escrito, y se las comunica de manera informal al personal.</li> </ul>	
<p><b>CRITERIO:</b></p>	<p>Por buena práctica empresarial, se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa, analizando los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.</p>	
<p><b>CAUSA:</b></p>	<p>No se ha priorizado la planificación estratégica de manera escrita, por lo que no se ha actualizado y completado el manual de políticas con el que cuenta la empresa.</p>	
<p><b>EFECTO:</b></p>	<p>El efecto de no contar con directrices estratégicas es que existe la dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.</p>	

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar junto con la Asistente Administrativa la actualización del Manual de Políticas, en donde se establezcan, principalmente la misión, visión, objetivos de cada proceso, estrategias, principios.

Realizar el análisis FODA de cada proceso y elaborar el mapa estratégico de la empresa.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 12-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HHOC.4.2**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 20**

**TÍTULO: FALTA DE GESTIÓN DE RIESGO**

<b>CONDICIÓN:</b>	<p>La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo en el proceso de Seguimiento Post-Venta, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la estructura organizacional, no se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso.</li> <li>• No evalúa las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso analizado.</li> <li>• No se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente.</li> <li>• El personal de este proceso no conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia.</li> <li>• No se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso.</li> </ul>
<b>CRITERIO:</b>	<p>Por buena práctica empresarial, la administración del riesgo es un medio para ayudar a mejorar la forma en que la compañía entiende y maneja el riesgo para el crecimiento: futuro (creación de valor) y de los activos existentes (protección del valor).</p>
<b>CAUSA:</b>	<p>El tamaño de la empresa no ha permitido crear un área específica que gestione el riesgo. Además la gerencia no ha priorizado el tema de la administración del riesgo.</p>

**HHOC.4.2**  
**2/2**

<b>EFECTO:</b>	La empresa no puede identificar eventos potenciales que puedan afectar a la misma, por lo tanto, no puede proveer una razonable respuesta a los riesgos potenciales.
<p><b>CONCLUSIONES:</b> La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Seguimiento Post-Venta, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>Gerente General:</b> Desarrollar e implementar la gestión del riesgo de la compañía bajo el modelo COSO II - ERM, solicitando la participación de todos los cargos que involucren cada proceso.</p> <p><b>Asistente Administrativa:</b> Coordinar al personal para que colabore con la gestión del riesgo y comunicar oportunamente el procedimiento para desarrollar el proyecto de gestión integral de riesgos.</p>	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>HHOC.4.3</b> <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>HALLAZGO N° 21</b>		
<b>TÍTULO: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para el seguimiento de satisfacción del cliente interno y externo.	
<b>CRITERIO:</b>	<p>Por buena práctica empresarial, se debe mantener un manual de procedimientos, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.</p> <p>El manual incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.</p>	
<b>CAUSA:</b>	La gerencia no ha considerado elaborar un manual de procedimientos.	
<b>EFECTO:</b>	No se direcciona adecuadamente la responsabilidad y participación de cada cargo de la empresa, generando confusiones y evasiones de responsabilidad en los empleados, causando así ineficacia e ineficiencia en las actividades.	
<p><b>CONCLUSIONES:</b> La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para el seguimiento de satisfacción del cliente interno y externo, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>Gerente General:</b> Disponer a la Asistente Administrativa la elaboración del manual de procedimientos para la facturación y cobro del servicio de Outsourcing Contable prestado.</p> <p><b>Asistente Administrativa:</b> Diseñar el manual de procedimientos, recolectando las actividades de cada proceso, sus responsabilidades y canales de comunicación.</p>		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón		<b>Fecha:</b> 12-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira		<b>Fecha:</b> 17-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**AUDITORÍA**

**DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 22**

**TÍTULO: CANCELACIÓN DE REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR PROBLEMAS INTERNOS**

<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa cancela las reuniones con los clientes, donde se evalúa la satisfacción del servicio prestado. Asimismo, las reuniones con el personal para evaluar la asignación se cancelan sin previo aviso.
<b>CRITERIO:</b>	Como consecución de una buena práctica profesional, se debe cumplir con el cronograma de reuniones que se establezcan tanto con los clientes, como con el personal interno.
<b>CAUSA:</b>	No se da prioridad a las reuniones de seguimiento post-venta tanto con los clientes, como con el personal interno.
<b>EFEECTO:</b>	Las cancelaciones de las reuniones causan molestias en los clientes, por lo que no acceden a agendar nuevamente una cita. Desconocimiento de la opinión del cliente interno y externo, lo que no permite concretar mejoras en el servicio.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cumple con el cronograma de las reuniones con los clientes y personal asignado, donde se evalúa la satisfacción del servicio prestado, ocasionando molestias que no permiten concretar mejoras en el servicio.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Delegar a la Asistente Administrativa que se comunique con anticipación sobre las reuniones con los clientes y personal de la empresa.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 12-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 17-Ene-11

## D.5 Medición de Riesgos del Proceso de Seguimiento Post-Venta.

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> Soluciones que respaldan</p>	<p><b>PEOC.4.4</b></p> <p><b>1/3</b></p>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	
<p>➤ <b>Riesgo Inherente (RI)</b></p> <p>Dentro de la planificación preliminar se determinó un Riesgo Inherente (Alto-Bajo) del 73,42%; en base a las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no posee un plan estratégico vigente y aplicable.</li> <li>• La estructura organizacional necesita actualizar sus unidades, y definir correctamente los niveles de autorización y líneas de comunicación.</li> <li>• La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.</li> <li>• Existen inconvenientes con los canales de comunicación entre los diferentes procesos del Outsourcing Contable.</li> <li>• No se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.</li> </ul> <p>➤ <b>Riesgo de Control (RC)</b></p> <p>Para la evaluación del Riesgo de Control se procederá a determinar el nivel de confianza, en base a los resultados del cuestionario de control interno, en donde se ha establecido la calificación máxima y la obtenida de la siguiente manera:</p> <p>Calificación Máxima:</p> <p>10 → Control Muy Importante</p> <p>8 → Control Importante</p> <p>6 → Control Moderado</p>	

PEOC.4.4

2/3

Calificación Obtenida: de acuerdo al control interno de la empresa.

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Máxima}} * 100$$

$$\text{Nivel De Confianza} = \frac{132}{198} * 100 \quad \text{Nivel de Confianza} = 67\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 67 \text{ Nivel de Riesgo} = 33\%$$

Con la matriz que se muestra a continuación se puede interpretar la medición del nivel de confianza y riesgo del Proceso de Seguimiento Post-Venta:

	% de Confianza	Riesgo	Confianza
<b>Rojo</b>	15%-50%	Alto	Bajo
<b>Naranja</b>	51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
<b>Amarillo</b>	60%-66%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
<b>Verde</b>	67%-75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
<b>Azul</b>	76%-95%	Bajo	Alto

Interpretación: Se concluye que la empresa dentro del proceso analizado posee un nivel de confianza del 67% (Moderado Alto), y un nivel de riesgo del 33% (Moderado Bajo), esto indica que los controles que se aplican son moderadamente altos en su confiabilidad ya que existe la probabilidad del 33% de que ocurra un error después de haber implementado el control interno en la empresa.

PEOC.4.4

3/3

➤ **Riesgo de Detección**

La experiencia y profesionalismo del equipo de Auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida, por lo que se considera un riesgo de detección del 10%.

➤ **Riesgo de Auditoría**

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$RA = (0.7342 * 0.33 * 0.10) * 100$$

$$RA = 2,43\%$$

De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se interpreta que en el Proceso de Seguimiento Post-Venta, el auditor se enfrenta a un riesgo del 2,43% que exista un error y no sea detectado después de realizar sus procedimientos de auditoría.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

**D.6 Conclusiones parciales para la elaboración del Informe de Control Interno.**

**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
*Soluciones que respaldan*

**PECP.4**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE****CONCLUSIONES PARCIALES****CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.****PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA****PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Una vez realizada la evaluación del Control Interno para el proceso de Seguimiento Post-Venta se puede concluir que los hallazgos identificados después de los procedimientos de Auditoría son:

- ✓ ***Falta de planificación estratégica*** - La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.
- ✓ ***Falta de gestión de riesgo***- La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en el proceso de Seguimiento Post-Venta, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.
- ✓ ***Inexistencia de manuales de procedimientos*** - La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para el seguimiento de satisfacción del cliente interno y externo, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

**PECP.4**  
**2/2**

- ✓ *Cancelación de reuniones de evaluación del servicio por problemas internos* - La empresa no cumple con el cronograma de las reuniones con los clientes y personal asignado, donde se evalúa la satisfacción del servicio prestado, ocasionando molestias que no permiten concretar mejoras en el servicio.

Estas conclusiones formarán parte del Informe de Control Interno desarrollado más adelante con referencia de papel de trabajo **PEIC.1.**

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 13-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 17-Ene-11

## E. Informe de Control Interno

A continuación se presenta el informe de control interno donde se describe el resultado de la evaluación del control interno de cada proceso de la Gestión del Servicio de Outsourcing Contable, a fin de que las recomendaciones expuestas sean tomadas en consideración por la gerencia.



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PEIC.1**

**1/15**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

#### **INFORME DE CONTROL INTERNO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

*Quito, 14 de Enero del 2011*

Ingeniero  
Alberto Sánchez  
Gerente General

Presente.-

Hemos auditado los procesos del Servicio de Outsourcing de la empresa Advisors Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; tomando como base las normas internacionales de auditoría en las cuales se exige que el auditor logre un conocimiento global y detallado de los procesos a ser auditados. La administración de Advisors Cía. Ltda. es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la Empresa, con la finalidad de establecer y medir los logros esperados y alcanzados.

PEIC.1  
2/15

En el planeamiento y ejecución de la auditoría de Gestión a los procesos del Servicio de Outsourcing de la empresa Advisors Cía. Ltda., para el año concluido al 31 de diciembre de 2010, se consideró el sistema de control interno que mantiene la Empresa para poder determinar los procedimientos de auditoría a ser aplicados y así poder expresar una opinión sobre los procesos examinados.

Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de Advisors Cía. Ltda., una base razonable, pero no absoluta de seguridad, para el desarrollo propio en la gestión administrativa de la misma. Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados. También la proyección de alguna evaluación de este sistema para períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de los procedimientos se haya deteriorado.

Para fines de este informe, hemos clasificado las políticas y procedimientos significativos del control interno en los siguientes procesos:

- Oferta Inicial y Ventas
- Servicio de Outsourcing
- Facturación y Cobro
- Seguimiento Post-Venta

Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la empresa, puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas. Notamos ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, que consideramos como hallazgos de auditoría bajo las normas de auditoría establecidas.



Los hallazgos de auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa la empresa Advisors Cía. Ltda., para alcanzar sus objetivos.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que se describen a continuación:

**HALLAZGOS DEL MACROPROCESO DE SERVICIO DE OUTSOURCING**  
**CONTABLE**

Los tres hallazgos que se presentan a continuación son determinados para todos los procesos que involucra el Macroproceso de Servicio de Outsourcing Contable.

**Hallazgo N°1: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que:

- El manual de políticas, en donde se detallan los valores éticos y los principios, se encuentra incompleto y desactualizado.
- No cuenta con un análisis FODA en ninguno de sus procesos.
- Las metas y objetivos establecidos en los procesos no se encuentran por escrito, y se los comunica de manera informal al personal.
- No se encuentra por escrito los parámetros de evaluación del trabajo realizado.
- No se encuentra por escrito la información sobre promociones y ascensos.

Esto se debe a que no se ha priorizado la planificación estratégica de manera escrita, y no se ha actualizado y completado el manual de políticas con el que cuenta la empresa.

Por buena práctica empresarial, se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa, analizando los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas, caso contrario el efecto de no contar con directrices estratégicas es que existe la dificultad para alcanzar los objetivos empresariales.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita analizar los aspectos internos y externos, para que con las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puedan sobrellevar las debilidades y amenazas.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar junto con la Asistente Administrativa la actualización del Manual de Políticas, en donde se establezcan, principalmente la misión, visión, objetivos de cada proceso, estrategias, principios.

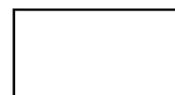
Realizar el análisis FODA de cada proceso y elaborar el mapa estratégico de la empresa.

**Hallazgo N°2: FALTA DE GESTIÓN DE RIESGO**

La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo en cada uno de los procesos, ya que:

- Dentro de la estructura organizacional, no se ha delegado al personal calificado para la gestión de riesgo de este proceso.
- No evalúa las posibles respuestas a los riesgos que se puedan identificar en el proceso analizado.
- No se realizan talleres grupales para identificar los riesgos inherentes a este proceso y evaluar el nivel de control existente.
- El personal de este proceso no conoce los riesgos a los cuales puede enfrentarse, y cuál es su nivel de tolerancia.
- No se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de este proceso.

Esto se debe a que el tamaño de la empresa no ha permitido crear un área específica que gestione el riesgo. Además la gerencia no ha priorizado el tema de la administración del riesgo.



Por buena práctica empresarial, la administración del riesgo es un medio para ayudar a mejorar la forma en que la compañía entiende y maneja el riesgo para el crecimiento: futuro (creación de valor) y de los activos existentes (protección del valor).

El efecto de esta falta de gestión es que la empresa no puede identificar eventos potenciales que puedan afectar a la misma, por lo tanto, no puede proveer una razonable respuesta a los riesgos potenciales.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta con una adecuada administración del riesgo, en cada proceso, que ayude a mejorar la forma en que la misma entiende y maneja el riesgo para el crecimiento futuro y de los activos existentes.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Desarrollar e implementar la gestión del riesgo de la compañía bajo el modelo COSO II - ERM, solicitando la participación de todos los cargos que involucren cada proceso.

**Asistente Administrativa:** Coordinar al personal para que colabore con la gestión del riesgo y comunicar oportunamente el procedimiento para desarrollar el proyecto de gestión integral de riesgos.

**Hallazgo N°3: INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para cada uno de los procesos del Servicio de Outsourcing Contable que se ofrece, esto implica contratación del servicio, el servicio como tal, facturación y cobro, y seguimiento de satisfacción del cliente interno y externo.

Por buena práctica empresarial, se debe mantener un manual de procedimientos, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

El manual de procedimientos no ha sido desarrollado ya que la gerencia no ha considerado su elaboración. El efecto es que no se direcciona adecuadamente la responsabilidad y participación de cada cargo de la empresa, generando confusiones y evasiones de responsabilidad en los empleados, causando así ineficacia e ineficiencia en las actividades.

PEIC.1  
6/15

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la oferta y contratación del servicio de Outsourcing Contable, donde se describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada proceso.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer a la Asistente Administrativa la elaboración del manual de procedimientos para la contratación del servicio de Outsourcing Contable ofertado.

**Asistente Administrativa:** Diseñar el manual de procedimientos, recolectando las actividades de cada proceso, sus responsabilidades y canales de comunicación.

**HALLAZGOS DEL PROCESO OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**Hallazgo N°4:** FALTA DE CONTROL EN LOS CONTRATOS FIRMADOS CON LOS CLIENTES.

No todos los contratos firmados con los clientes se encuentran archivados. Y de aquellos que se tienen archivados, no están ordenados; por la falta de comunicación por parte de la asistente administrativa y del gerente general hacia la asistente de gerencia sobre los contratos firmados. No se realiza la adecuada entrega de dichos documentos para el respectivo archivo.

Por buena práctica empresarial, se debe mantener un archivo de los contratos de servicios profesionales prestados, ya que es el principal sustento para reclamar cualquier derecho de cobro; el mismo debe ser completo, ordenado y referenciado. Como política se ha establecido imprimir dos ejemplares para las respectivas firmas y archivar en carpetas por orden alfabético. Estos criterios se deben cumplir para sustentar el derecho de cobro, en caso de algún contingente.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con un archivo completo, ordenado ni referenciado, de los contratos de servicios profesionales firmados con el cliente.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Disponer tanto a la Asistente Administrativa y de Gerencia que actualicen las carpetas donde se archivan los contratos y las ordenen.

Coordinar los contratos finales para que se realice una entrega a tiempo de los mismos.

**Hallazgo N°5: FALTA DE CONTROL EN LA DOCUMENTACIÓN INICIAL DE LOS CLIENTES.**

No todos los documentos del cliente (laboral, tributario y contable) que se requiere para iniciar el servicio de Outsourcing se encuentran correctamente archivados, ya que no se ha emitido una política de administración de documentos del cliente, por parte de la Administración.

Las buenas prácticas empresariales, en el ámbito de outsourcing, señalan que se debe mantener un archivo de la información de cada cliente de manera ordenada y por separado, en carpetas con identificación del nombre del cliente, y en el caso de ser necesario emplear un kardex que facilite la búsqueda de las mismas, para disminuir la dificultad de encontrar la documentación, optimizando el tiempo.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con un adecuado archivo de la documentación inicial de los clientes, esto es, información laboral, tributaria y contable.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Establecer políticas sobre la administración de documentos de los clientes.

**HALLAZGOS DEL PROCESO SERVICIO DE OUTSOURCING****Hallazgo N°6: FALTA DE CONTROL EN LOS SISTEMAS CONTABLES UTILIZADOS (PROPIO Y DEL CLIENTE)**

En los casos en los que el cliente contrata el Servicio de Outsourcing incluyendo el sistema contable, los controles sobre la validación del mismo no se los realiza con mucha frecuencia; y, en los casos en los que el cliente no contrata el Servicio de Outsourcing

incluyendo el sistema contable, no existen controles sobre la validación del otro sistema proporcionado por el cliente.

Esto es causado porque no se ha establecido políticas sobre las frecuencias de auditorías sistemáticas a los sistemas contables con los que se manejan, tanto para los proporcionados por el cliente como para el manejado por Advisors Cía. Ltda.

Por buena práctica empresarial, se debe asegurar que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente; y que todo dato ingresado sea procesado adecuadamente para generar información idónea, para evitar que la presentación de reportes estados financieros contengan errores, por problemas del sistema.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no cuenta con controles que aseguren que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Implementar controles como una carta de la administración del cliente donde indique que el sistema utilizado es eficiente y apto para la naturaleza de la empresa. O bien, realizar auditorías sistemáticas sobre dichos sistemas.

Establecer una política que permita realizar revisiones periódicas de la validez de información presentado por el sistema contable utilizado por Advisors.

**Hallazgo N°7: INEFICIENCIA EN LA ENTREGA DE LOS REPORTES Y ESTADOS FINANCIEROS.**

No se entrega a tiempo los reportes y estados financieros a los clientes a causa de que no se cuenta con la cantidad suficiente del personal para el registro, análisis y conciliación de la información, y por lo tanto para la emisión de los reportes y estados financieros.

Adicionalmente, no se tiene establecido una adecuada estructura organizacional, por lo que el proceso de la elaboración del informe toma más tiempo; y, porque no existe una adecuada comunicación entre el equipo de trabajo para darle seguimiento al envío del informe al cliente.

PEIC.1  
9/15

Se debe cumplir con lo establecido en el contrato, donde se estipula que la entrega de los estados financieros será puntual y oportuna. Se tiene estipulado como fecha máxima de entrega de los estados financieros el 15 de cada mes posterior. Al no cumplir con estos criterios, se cancelan las reuniones con el cliente para la aprobación de los estados financieros y, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

**CONCLUSIONES:**

La empresa no presenta a tiempo los reportes y estados financieros al cliente, lo que genera la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Diseñar una adecuada estructura organizacional, de manera que no se dupliquen funciones y pueda ser el proceso de elaboración de los reportes y estados financieros más eficiente.

Contratar más personal idóneo con el fin de que el proceso del servicio de Outsourcing sea más rápido.

Comunicar adecuadamente a todos los integrantes del equipo de trabajo sobre el seguimiento del envío del informe al cliente.

**Hallazgo N°8: FALTA DE INDUCCIÓN AL PROCESO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING**

No existe un proceso completo de inducción. En el transcurso de las actividades se va explicando sobre las funciones del sistema y los procedimientos que involucra el servicio, debido a que no se ha designado a una persona que indique el funcionamiento del sistema. Además la gerencia considera que la contratación del personal es ocasional, por lo que no ha implantado procedimientos acerca de la inducción al sistema contable.



Por buena práctica empresarial, se debe exponer una completa inducción al personal nuevo, para que tenga una comprensión de la empresa, de su giro del negocio, de su filosofía corporativa, del funcionamiento del sistema contable, entre otros, para evitar el uso incorrecto del sistema.

**CONCLUSIONES:**

No existe un adecuado proceso de inducción, ya que no se presenta el manejo adecuado del sistema contable y los procedimientos que involucra el servicio.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:**

Asignar al personal idóneo para exponer acerca del funcionamiento del sistema de manera clara y estratégica.

**Hallazgo N°9: INADECUADA ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS**

El control de la entrega/recepción de la documentación del cliente, en el subproceso de recopilación de información no se realiza con todos los clientes de la firma.

Por buena práctica profesional en los servicios de outsourcing, la documentación del cliente debe ser administrada de manera ordenada, limpia, y con las respectivas firmas de entrega/recepción, para disminuir la documentación extraviada.

**CONCLUSIONES:**

No existe un adecuado control de la entrega/recepción de la documentación del cliente, en el subproceso de recopilación de información, para todos los clientes de la firma.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:**

Establecer como política de buenas prácticas en el servicio de Outsourcing Contable la administración de la documentación del cliente, elaborando formatos para la entrega/recepción de dicha información.

PEIC.1  
11/15

**Hallazgo N°10: FALTA DE COMUNICACIÓN CON DEMÁS PROCESOS.**

Una vez que se han aprobado los estados financieros, no se comunican los encargados del cliente con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro, ya que se encuentran en una oficina distante y no se cuenta con canales de comunicación adecuados.

Por buena práctica empresarial, se debe mantener una adecuada comunicación dentro del proceso así como con los demás procesos que involucren el servicio prestado. Esta comunicación debe ser oportuna, clara y concisa; para evitar el retraso en el cobro por los servicios de Outsourcing prestados.

**CONCLUSIONES:**

Una vez que se han aprobado los estados financieros, los encargados del cliente no se comunican de manera oportuna, clara y concisa con el personal de facturación y cobro para que ellos puedan proceder al cobro; ya que se tiene establecido que una vez que se aprueben los estados financieros, el cliente debe pagar el servicio de manera inmediata

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:**

Crear canales de comunicación eficaces, como correos electrónicos, entre los encargados del cliente y el personal de facturación y cobro para que se tenga un control de aquellos clientes a los que se les puede gestionar el cobro del servicio prestado.

**HALLAZGOS DEL PROCESO FACTURACIÓN Y COBRO**

**Hallazgo N°11: INCLUSIÓN DE PERSONAL NO AUTORIZADO PARA EL COBRO DE FACTURAS EMITIDAS.**

Existen ocasiones en que las funciones de facturación y cobro no se observan con la adecuada segregación, puesto que el personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro por el servicio prestado, es decir, los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican y entregan el documento a



la empresa oportunamente, debido a que el personal administrativo asignado al retiro de documentos se encuentra compartido con las otras firmas miembros del Grupo FVC, por lo que en ocasiones no se encuentran disponibles para realizar el trámite de Advisors Cía Ltda.

Por buena práctica profesional, las funciones de facturación y cobro deben encontrarse segregadas. Esto es, que se asigne a diferentes personas la actividad de facturación a los clientes y por otro lado el cobro a los clientes. Que se delimiten las funciones y se autorice al personal único e idóneo, evitando la gestión del cobro adicional innecesario al cliente, ya que éste ha entregado el cheque previamente, sin embargo, el personal de Advisors no ha comunicado dicho hecho oportunamente.

**CONCLUSIONES:**

Existen ocasiones en que las funciones de facturación y cobro no se observan con la adecuada segregación, puesto que el personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro y los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican oportunamente. Es por esto que, se insiste ante clientes por un cobro ya efectuado y no comunicado internamente de manera correcta, perdiendo imagen y confiabilidad

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:**

Establecer como política que el envío o retiro de la documentación es exclusivo del personal administrativo.

Delegar el trámite de retiro de cheques al personal de entera confianza y actualizar oportunamente con el personal de cobro sobre el status de los cobros a los clientes.

**Hallazgo N°12: INADECUADA COMUNICACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL INCREMENTO EN LOS HONORARIOS POR OUTSOURCING CONTABLE.**

La comunicación a los clientes sobre el incremento en los honorarios por la prestación de servicios de Outsourcing Contable es mediante memos, sin embargo, no se realiza este procedimiento con todos los clientes. Esto se debe a que no existe supervisión sobre los

PEIC.1  
13/15

aumentos en los honorarios para coordinar la gestión de la firma del memo que informa el incremento a los clientes.

Conforme las buenas prácticas empresariales se debe establecer en un contrato de servicios, el incremento del honorario al que se haya acordado.

Si el contrato inicial estipula que en los meses posteriores, y en función del incremento de las operaciones del cliente, se propondrá una reunión de revisión del honorario acordado, éste incremento debe ser comunicado apropiadamente al cliente y hacer firmar un documento que avale su aprobación, evitando así una ruptura de la fidelidad del cliente.

#### **CONCLUSIONES:**

La comunicación a los clientes sobre el incremento en los honorarios por la prestación de servicios de Outsourcing Contable es inapropiada ya que no a todos los clientes se hace firmar el memo de aprobación de dicho incremento.

#### **RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Comunicar oportunamente al personal de facturación el incremento a los honorarios del cliente, para que preparen un memo de aprobación donde debe constar la firma del cliente.

**Facturación:** Archivar de manera ordenada los memos de aprobación de incremento de honorarios firmados por el cliente.

#### **HALLAZGOS DEL PROCESO SEGUIMIENTO POST-VENTA**

#### **Hallazgo N°13: CANCELACIÓN DE REUNIONES DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR PROBLEMAS INTERNOS**

La empresa cancela las reuniones con los clientes, donde se evalúa la satisfacción del servicio prestado. Asimismo, las reuniones con el personal para evaluar la asignación se cancelan sin previo aviso.

Como consecución de una buena práctica profesional, se debe cumplir con el cronograma de reuniones que se establezcan tanto con los clientes, como con el personal interno, para



disminuir las molestias en los clientes, por lo que posteriormente no acceden a agendar nuevamente una cita.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cumple con el cronograma de las reuniones con los clientes y personal asignado, donde se evalúa la satisfacción del servicio prestado, ocasionando molestias que no permiten concretar mejoras en el servicio.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Delegar a la Asistente Administrativa que se comunique con anticipación sobre las reuniones con los clientes y personal de la empresa.

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Sobre la base de los hallazgos se obtuvieron los siguientes resultados en la evaluación del control interno:

<u>PROCESO</u>	<u>NIVEL DE CONFIANZA</u>	<u>MEDICIÓN</u>	<u>NIVEL DE RIESGO</u>	<u>MEDICIÓN</u>
Oferta Inicial y Ventas	60%	Moderado-Moderado	40%	Moderado-Moderado
Servicio de Outsourcing	54%	Moderado-Bajo	46%	Moderado-Alto
Facturación y Cobro	65%	Moderado-Moderado	35%	Moderado-Moderado
Seguimiento Post-Venta	67%	Moderado-Alto	33%	Moderado-Bajo

Este análisis sobre el control interno no abarca todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, es por ello que tampoco revelará todos los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales como se mencionó anteriormente. Sin embargo, se cree que los hallazgos de auditoría descritos constituyen debilidades administrativas.

PEIC.1  
15/15

Algunos asuntos relacionados con el control interno y su operación, que han sido estimados de menor significación han sido informados a la Gerencia.

El informe ha sido elaborado a manera de informativo para los altos directivos de Advisors Cía. Ltda., esta limitación no pretende impedir la sociabilización de este informe que previa autorización de la propia, se hará conocer a los empleados responsables de los procesos auditados.

Atentamente,

Gabriela Garzón  
Auditora Encargada  
Ecuadorian Advices S.A.

### 5.1.1.2.2. Programas de Trabajo

A continuación se desarrolla el Programa de Auditoría para los procesos que involucran el Servicio de Outsourcing Contable de la empresa Advisors Cía. Ltda.

#### A. Programa de Trabajo Oferta Inicial y Ventas

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">PAOC.1 1/1</div>					
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>					
Nº	Actividades a realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.
1	Revisar la hoja de control de visitas a los posibles clientes que fueron referidos.	PAOC.1.1	MC	18-Ene-11	
2	Analizar si las propuestas enviadas a los posibles clientes fueron entregadas a tiempo.	PAOC.1.2	MC	18-Ene-11	
3	Analizar si, después de enviar la propuesta al posible cliente, ésta se concreta en un contrato.	PAOC.1.3	MC	18-Ene-11	
4	Verificar si todos los clientes tienen un contrato para la prestación del servicio.	PAOC.1.4	GG	19-Ene-11	
5	Revisar que el servicio de Outsourcing Contable se inicie con la documentación del cliente actualizado legal, contable y tributariamente.	PAOC.1.5	GG	19-Ene-11	
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 14-Ene-11		
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 17-Ene-11		

**B. Programa de Auditoría Servicio de Outsourcing**

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>						<b>PAOC.2</b> <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>						
N°	Actividades a realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.	
1	Verificar si los clientes que manejan otro sistema contable han sido evaluados correctamente.	<b>PAOC.2.1</b>	MC	20-Ene-11		
2	Constatar en el cuadro de asignaciones las visitas de campo realizadas a los clientes.	<b>PAOC.2.2</b>	MC	20-Ene-11		
3	Definir una muestra de los estados financieros emitidos.	<b>PAOC.2.3</b>	GG	20-Ene-11		
4	Analizar si los estados financieros son emitidos a tiempo para la aprobación del cliente.	<b>PAOC.2.4</b>	MC	21-Ene-11		
5	Verificar las declaraciones de impuestos sustitutivas e identificar aquellas que sean generadas por error interno.	<b>PAOC.2.5</b>	GG	21-Ene-11		
6	Revisar que los archivos digitales finales se encuentren correctamente archivados en la red del servidor.	<b>PAOC.2.6</b>	MC	24-Ene-11		
7	Revisar las solicitudes de asistencia técnica al sistema contable de Advisors y los reportes técnicos.	<b>PAOC.2.7</b>	MC	24-Ene-11		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 14-Ene-11			
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 17-Ene-11			

### C. Programa de Auditoría Facturación y Cobro

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>						<b>PAOC.3</b> <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>						
N°	Actividades a realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.	
1	Definir una muestra representativa de las facturas de venta emitidas.	PAOC.3.1	MC	25-Ene-11		
2	De la muestra de facturas, revisar si todos los clientes tienen una factura de prestación del servicio de Outsourcing.	PAOC.3.2	MC	25-Ene-11		
3	Verificar si la muestra de facturas tiene errores de forma.	PAOC.3.3	MC	25-Ene-11		
4	Verificar que los memos de incremento de honorarios se encuentren firmados por el cliente.	PAOC.3.4	MC	26-Ene-11		
5	Revisar el reporte de cartera acumulado del año y verificar si existe una gestión adecuada del cobro.	PAOC.3.5	MC	26-Ene-11		
6	Revisar las copias de las cartas de entrega de las facturas.	PAOC.3.6	MC	26-Ene-11		
Elaborado Por: Gabriela Garzón			Fecha: 14-Ene-11			
Aprobado Por: Ing. Pedro Rivadeneira			Fecha: 17-Ene-11			

**D. Programa de Auditoría Seguimiento Post-Venta**

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>						<b>PAOC.4</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>						
N°	Actividades a realizarse	Ref.	Responsable	Fecha	Obs.	
1	Entrevistar a los clientes para conocer la satisfacción del servicio de Outsourcing.	<b>PAOC.4.1</b>	MC	26-Ene-11		
2	Entrevistar al personal de Outsourcing Contable para conocer la satisfacción del ambiente laboral. (Nota: excluir el ámbito remunerativo)	<b>PAOC.4.2</b>	MC	26-Ene-11		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón			<b>Fecha:</b> 14-Ene-11			
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira			<b>Fecha:</b> 17-Ene-11			

## 5.1.2.Ejecución

A continuación se presenta la aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría bajo el Programa de Auditoría ya establecido previamente, y los respectivos papeles de trabajo.

Además se encontrarán los hallazgos de auditoría que se han identificado en cada proceso.

### A. Ejecución del Proceso Oferta Inicial y Ventas

		<b>PAOC.1.1</b>  <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 18 de Enero del 2011		
<b>Subproceso:</b> Contacto Inicial		
<b>Actividad N°1:</b> Revisar la hoja de control de visitas a los posibles clientes que fueron referidos.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitó a la asistente administrativa la hoja de control de visitas a los clientes referidos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 y se verificó que los clientes referidos sean visitados acorde al cronograma. $\Phi$	<b>Hallazgos:</b> No existen hallazgos que comentar	
<b>Indicador:</b> Promoción de servicios a clientes referidos = $\frac{\text{Número de clientes visitados en el año}}{\text{Número de clientes referidos en el año}} * 100$ Promoción de servicios a clientes referidos = $\frac{20}{20} * 100$ Promoción de servicios a clientes referidos = 100%		

PAOC.1.1

2/2

**Conclusión:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 100% de los clientes referidos fueron visitados. Es decir, la promoción de servicios a clientes referidos es eficaz.

**Φ Documentación verificada de las visitas a los clientes referidos.**

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.1.1.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CONTROL VISITA A CLIENTES REFERIDOS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

<b>REGISTRO VISITAS A POSIBLES CLIENTES 2010 ADVISORS CÍA. LTDA.</b>				<b>Verificado por Auditoría</b>
<b>Cliente Referido</b>	<b>Fecha Visita</b>	<b>Hora Fijada</b>	<b>Seguimiento</b>	
Referido 1	8-Feb-10	10h00	Cumplida	0
Referido 2	17-Mar-10	10h30	Cumplida	0
Referido 3	19-Mar-10	10h00	Cumplida	0
Referido 4	30-Mar-10	16h00	Cumplida	0
Referido 5	6-Apr-10	09h00	Cumplida	0
Referido 6	4-May-10	10h00	Cumplida	0
Referido 7	20-May-10	15h00	Cumplida	0
Referido 8	9-Jun-10	11h00	Cumplida	0
Referido 9	21-Jun-10	10h30	Cumplida	0
Referido 10	5-Aug-10	11h00	Cumplida	0
Referido 11	15-Aug-10	14h30	Cumplida	0
Referido 12	1-Sep-10	16h00	Cumplida	0
Referido 13	13-Sep-10	10h00	Cumplida	0
Referido 14	20-Sep-10	11h00	Cumplida	0
Referido 15	22-Sep-10	15h00	Cumplida	0
Referido 16	4-Oct-10	10h00	Cumplida	0
Referido 17	7-Oct-10	11h00	Cumplida	0
Referido 18	19-Oct-10	09h00	Cumplida	0
Referido 19	16-Nov-10	16h30	Cumplida	0
Referido 20	2-Dec-10	10h00	Cumplida	0

Revisado. Sin observaciones 0 = 20

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11

		<b>PAOC.1.2</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 18 de Enero del 2011		
<b>Subproceso:</b> Contacto Inicial		
<b>Actividad N°2:</b> Analizar si las propuestas enviadas a los posibles clientes fueron entregadas a tiempo.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitó al gerente general los correos de envío de las propuestas de servicio de Outsourcing a los clientes, para así verificar que la fecha no exceda de la semana a partir de la visita al cliente. <b>Φχ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.1.2</b>
<b>Indicador:</b> Propuestas enviadas a tiempo = $\frac{\text{Número de propuestas entregadas al cliente a tiempo}}{\text{Número de propuestas elaboradas}} * 100$ Propuestas enviadas a tiempo = $\frac{5}{10} * 100$ Propuestas enviadas a tiempo= 50%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 50% de las propuestas de servicios enviados a los clientes no fue entregada a tiempo. Es decir, que existe una ineficiencia del 50% en la entrega de propuestas al cliente.		
<b>Φ Correos electrónicos de envío de propuesta del servicio verificados. Sin observación.</b> <b>χ Correos electrónicos de envío de propuesta del servicio verificados. Observación: entrega tardía.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.1.2.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**ENVÍO DE PROPUESTAS DE SERVICIO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

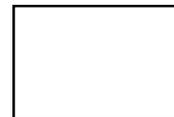
Propuestas	Cliente Referido	Fecha Visita	Fecha envío propuesta	Revisión Auditoría	
				días	obs
Propuesta 1	Referido 2	17-Mar-10	30-Mar-10	13	χ
Propuesta 2	Referido 4	30-Mar-10	12-Apr-10	13	χ
Propuesta 3	Referido 6	4-May-10	10-May-10	6	θ
Propuesta 4	Referido 8	9-Jun-10	14-Jun-10	6	θ
Propuesta 5	Referido 10	5-Aug-10	17-Aug-10	12	χ
Propuesta 6	Referido 12	1-Sep-10	7-Sep-10	6	θ
Propuesta 7	Referido 13	13-Sep-10	28-Sep-10	15	χ
Propuesta 8	Referido 17	7-Oct-10	12-Oct-10	5	θ
Propuesta 9	Referido 18	19-Oct-10	22-Oct-10	6	θ
Propuesta 10	Referido 19	16-Nov-10	29-Nov-10	13	χ

θ Revisado. Sin observaciones. θ = 5

χ Entrega tardía de propuesta. χ = 5

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11

		<b>HH.</b> <b>PAOC.1.2</b> <b>1/2</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>HALLAZGO N° 1</b>		
<b>TÍTULO: ENTREGA TARDÍA DE LAS PROPUESTAS DE SERVICIO</b>		
<b>CONDICIÓN:</b>	De los 10 clientes referidos a los cuales se optó por enviar la propuesta, 5 de éstas fueron entregadas después de la semana contando a partir de la primera visita al cliente.	
<b>CRITERIO:</b>	Como política de la empresa, se tiene establecido de manera verbal, que la propuesta de servicios de Outsourcing Contable sea entregada máximo la primera semana después de la visita al cliente referido.	
<b>CAUSA:</b>	Las correcciones de las propuestas no son efectuadas a tiempo por la Asistente Administrativa, esto retrasa el envío de la propuesta final al cliente.  Además debido a que el gerente general tiene una agenda complicada, lo que genera que las revisiones de la propuesta se demoren.	
<b>EFFECTO:</b>	Ineficiencia del 50% en la entrega de propuestas de servicio de Outsourcing Contable al cliente referido, lo que implica la posible pérdida de clientes.	
<b>CONCLUSIONES:</b> El personal encargado de la elaboración y envío de la propuesta de servicio al cliente, no cuenta con una adecuada organización del tiempo, por lo que las propuestas no son enviadas oportunamente, lo que representa una ineficiencia en el procedimiento de la entrega de propuestas al cliente referido.		

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Llevar una agenda de las propuestas que deben ser enviadas para así presentar a tiempo al cliente.

**Asistente Administrativa:** Realizar las correcciones de las propuestas de manera inmediata, para que en caso de duda, el Gerente General, pueda resolverla a tiempo, y así enviar al cliente.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PAOC.1.3</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 18 de Enero del 2011		
<b>Subproceso:</b> Contacto Inicial		
<b>Actividad N°3:</b> Analizar si, después de enviar la propuesta al posible cliente, ésta se concreta en un contrato.		
<b>Aplicación:</b> Se revisaron los archivos digitales de los contratos, proporcionados por la Asistente Administrativa y los correos electrónicos en donde el cliente acepta contratar el servicio de Advisors S.A., otorgados por el Gerente General; y se comparó con el total de propuestas enviadas. <b>Φχ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.1.3</b>
<b>Indicador:</b> Contratación = $\frac{\text{Número de nuevos contratos}}{\text{Total propuestas enviadas}} * 100$ $\text{Contratación} = \frac{4}{10} * 100$ $\text{Contratación} = 40\%$		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 40% de las propuestas de servicios enviados a los clientes se captaron como clientes. Es decir, que existe un 60% de ineficacia para captar nuevos clientes después de enviar la propuesta.		
<b>Φ Documentación de aceptación del cliente verificada. Sin observación.</b>  <b>χPropuestas no aceptadas por el cliente</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.1.3.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CAPTACIÓN DE CLIENTES**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Propuestas	Cliente Referido	Fecha envío propuesta	Fecha aceptación cliente	Contrato Digital	Revisión Auditoría
Propuesta 1	Referido 2	30-Mar-10			χ
Propuesta 2	Referido 4	12-Apr-10			χ
Propuesta 3	Referido 6	10-May-10	13-May-10	Si	θ
Propuesta 4	Referido 8	14-Jun-10	16-Jun-10	Si	θ
Propuesta 5	Referido 10	17-Aug-10			χ
Propuesta 6	Referido 12	7-Sep-10			χ
Propuesta 7	Referido 13	28-Sep-10			χ
Propuesta 8	Referido 17	12-Oct-10	15-Oct-10	Si	θ
Propuesta 9	Referido 18	22-Oct-10	25-Oct-10	Si	θ
Propuesta 10	Referido 19	29-Nov-10			χ

θ Revisado. Nuevo Cliente θ = 4

χ Propuesta no aceptada por el cliente χ = 6

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.1.3**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 2**

**TÍTULO: FALTA DE CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.**

<b>CONDICIÓN:</b>	De las 10 propuestas enviadas a los clientes referidos, no todas se concretaron en contratos. Del total de propuestas, apenas 4 se logró la consecución como cliente de Advisors.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe contar con una gestión de captación de clientes, en base a una buena atención y tratar de cubrir sus necesidades. Es conveniente respaldarse con un número de personal idóneo, que garantice la calidad del servicio.
<b>CAUSA:</b>	La empresa es nueva en el mercado, por lo que no es muy conocida la calidad de su trabajo. Además el marketing utilizado no es agresivo.
<b>EFECTO:</b>	Ineficacia del 60% para captar nuevos clientes después de enviar la propuesta. Al no conseguir clientes no se tiene mayores ingresos por venta. Al mismo tiempo, los clientes son quienes otorgan el prestigio de la firma, por lo que son referencia propia.
<b>CONCLUSIONES:</b> La captación de nuevos clientes es del 40% ya que, al ser una empresa nueva, no es muy conocida dentro del mercado.	
<b>RECOMENDACIONES:</b>	
<b>Gerente General:</b> Desarrollar estrategias de marketing para que la firma sea más conocida en el mercado.	
Ofrecer los servicios a los clientes, acorde al número de personal idóneo.	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 18-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PAOC.1.4</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 19 de Enero del 2011		
<b>Subproceso:</b> Contacto Inicial		
<b>Actividad N°4:</b> Verificar si todos los clientes tienen un contrato para la prestación del servicio.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitó a la Asistente de Gerencia la carpeta de contratos firmados de los clientes, y se procedió a verificar que exista el archivo de todos los contratos firmados de cada uno de los clientes.  <b>Φχ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.1.4</b>
<b>Indicador:</b> Aprobación del cliente = $\frac{\text{Número de contratos emitidos}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$ Aprobación del cliente = $\frac{6}{12} * 100$ Aprobación del cliente = 50%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 50% de clientes no cuenta con un contrato de prestación de servicios firmado. Es decir que existe el 50% de ineficacia en el procedimiento de la elaboración de contratos para los nuevos clientes.		
<b>Φ Verificar los contratos firmados impresos.</b>  <b>χ Observación a clientes que no tengan firmado el contrato.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 19-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.1.4.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CAPTACIÓN DE CLIENTES**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Cliente	Contrato Firmado?		Revisión Auditoría
	si	no	
Cliente 1	x		$\theta$
Cliente 2	x		$\theta$
Cliente 3	x		$\theta$
Cliente 4	x		$\theta$
Cliente 5	x		$\theta$
Cliente 6		x	$\chi$
Cliente 7		x	$\chi$
Cliente 8	x		$\theta$
Cliente 9		x	$\chi$
Cliente 10		x	$\chi$
Cliente 11		x	$\chi$
Cliente 12		x	$\chi$

$\theta$  Revisado. Si cuenta con contrato impreso firmado  $\theta = 5$

$\chi$  Observación: No cuenta con contrato impreso firmado.  $\chi = 5$

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 19-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.1.4**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 3**

**TÍTULO: INEXISTENCIA DE CONTRATOS FIRMADOS CON LOS CLIENTES.**

<b>CONDICIÓN:</b>	Del total de 12 clientes, el 50% no cuenta con un contrato de prestación de servicios firmado y correctamente archivado. La otra mitad cuenta con los contratos, sin embargo, no se encuentran ordenados adecuadamente.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un archivo de los contratos de servicios profesionales prestados, ya que es el principal sustento para reclamar cualquier derecho de cobro; el mismo debe ser completo, ordenado y referenciado. Como política se ha establecido imprimir dos ejemplares para las respectivas firmas y archivar en carpetas por orden alfabético.
<b>CAUSA:</b>	La falta de comunicación por parte de la asistente administrativa y del gerente general hacia la asistente de gerencia sobre los contratos firmados. No se realiza la adecuada entrega de dichos documentos para el respectivo archivo.
<b>EFFECTO:</b>	Ineficacia del 50% en la elaboración de contratos ya que no se cuenta con un documento respaldo que sustente la prestación del servicio, y se podría considerar un contingente al momento de requerir para un trámite legal. Es decir, existe el riesgo sobre el derecho de cobro. Además que en el caso de defenderse ante organismos de control no se cuenta con la documentación que respalde el alcance del servicio.

**HH.**  
**PAOC.1.4**  
**2/2**

**CONCLUSIONES:** Existe una ineficacia del 50 % en la elaboración de contratos ya que no se cuenta con un documento respaldo que sustente la prestación del servicio, y se podría considerar un contingente al momento de requerir para un trámite legal. Es decir, existe el riesgo sobre el derecho de cobro. Además que en el caso de defenderse ante organismos de control no se cuenta con la documentación que respalde el alcance del servicio.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Contactarse con los clientes que no tienen el contrato firmado para que firmen el documento.

Supervisar siempre que todos los contratos se encuentren firmados por los clientes.

**Asistente de Gerencia:** Actualizar la carpeta donde se archivan los contratos y ordenarla.

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 19-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <u>Soluciones que respaldan</u>		<b>PAOC.1.5</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 19 de Enero del 2011		
<b>Subproceso:</b> Contacto Inicial		
<b>Actividad N°5:</b> Revisar que el servicio de Outsourcing Contable se inicie con la documentación del cliente actualizado legal, contable y tributariamente.		
<b>Aplicación:</b> Se verificó la documentación inicial requerida para la prestación del servicio de Outsourcing Contable. La revisión se realizó sobre aquellos documentos sobre los cuales se considera indispensables para iniciar el servicio, que es parte de esta auditoría. La información fue proporcionada por Paúl Ochoa - Semi Senior Contable. <b>Φ</b>		<b>Hallazgos:</b> No existen hallazgos que comentar
<b>Indicador:</b> Revisión preliminar del cliente = $\frac{\text{Total nuevos clientes con toda la información}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$ Revisión preliminar del cliente = $\frac{4}{4} * 100$ Revisión preliminar del cliente = 100%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 100% de los clientes nuevos cuentan con la información adecuada para iniciar el servicio de Outsourcing Contable. Es decir que la revisión preliminar del cliente es eficaz.		
<b>Φ Verificar la documentación legal, contable y tributaria de los clientes nuevos</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 19-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.1.5.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**DOCUMENTACIÓN INICIAL**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Información	Cliente 9	Cliente 10	Cliente 11	Cliente 12	Revisión Auditoría
Escritura de Constitución	si	si	si	si	0
Libros Societarios	si	si	si	si	0
RUC	si	si	si	si	0
Nombramientos Gerente/Directos/Principales	si	si	si	si	0
Últimos Estados Financieros	si	si	No aplica ya que es empieza sus actividades	si	0
Corte Documentario	si	si	No aplica ya que es empieza sus actividades	si	0
Últimas Declaraciones	si	si	No aplica ya que es empieza sus actividades	si	0

0 Revisado. Si cuenta con toda la documentación inicial requerida 0 = 4

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 19-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

## B. Ejecución del Proceso de Servicio de Outsourcing

		<b>PAOC.2.1</b> <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 20 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°1:</b> Verificar si los clientes que manejan otro sistema contable han sido evaluados correctamente.		
<b>Aplicación:</b> Se revisó si en los contratos de los clientes se incluye o no el manejo del Outsourcing Contable con el sistema que utiliza Advisors. En los casos en los que el cliente proporciona el sistema se analizó si se han realizado evaluaciones del mismo y con qué frecuencia, o se tienen alguna medida de revisión. La información fue proporcionada por Paola Vite - Semi Senior Contable. <b>Φχ</b>	<b>Hallazgos:</b> <b>HH.PAOC.2.1</b>	
<b>Indicador:</b> $\text{Evaluación otros sistemas} = \frac{\text{Número de clientes con otro sistema contable y que han sido evaluados}}{\text{Total de clientes con otro sistema}} * 100$ $\text{Evaluación otros sistemas} = \frac{0}{6} * 100$ $\text{Evaluación otros sistemas} = 0\%$		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia absoluta en el control de los sistemas contables que proporciona el cliente ya que el 0% de éstos han sido evaluados en su funcionamiento.		
<b>Φ Verificar los otros sistemas evaluados.</b> <b>χ Observación a otros sistemas contables</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i></p>	<b>PAOC.2.1.1</b>  <b>1/1</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DE SISTEMA CONTABLE PROPORCIONADO POR EL CLIENTE</b></p> <p><b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b></p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b></p>	

Cliente	Sistema Contable		¿Se ha evaluado el funcionamiento del sistema?	Fecha de Evaluación del Sistema	Revisión Auditoría
	Sistema NEED	Otro Sistema			
Ciente 1	x		(1)		
Ciente 2		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 3		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 4		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 5	x		(1)		
Ciente 6		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 7	x		(1)		
Ciente 8		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 9		x	No	No se ha realizado la evaluación hasta la fecha de auditoría	χ
Ciente 10	x		(1)		
Ciente 11	x		(1)		
Ciente 12	x		(1)		

(1) Sistema Need Versión 2.5.1. utilizado por Advisors desde febrero 2009 según contrato. Además cuenta con una asistencia técnica constante.  
Este sistema no se encuentra dentro del análisis del indicador aplicado.

θ Sistema contable proporcionado por el cliente y evaluado su funcionamiento	θ = 0
χ Observación: Sistema contable proporcionado por el cliente sin evaluación del funcionamiento.	χ = 6

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.2.1**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 4**

**TÍTULO:** FALTA DE EVALUACIÓN EN LOS SISTEMAS CONTABLES PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE.

<b>CONDICIÓN:</b>	Existen 6 clientes con los cuales no se trabaja con el sistema contable proporcionado por Advisors, sino con el sistema proporcionado por el cliente. De éstos, no se ha ejecutado evaluación alguna sobre su funcionamiento.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe asegurar que el sistema en el cual se administra la información contable-financiera y tributaria funcione correctamente; y que todo dato ingresado sea procesado adecuadamente para generar información idónea. Para esto se debe evaluar frecuentemente su funcionamiento.
<b>CAUSA:</b>	No se ha establecido políticas sobre medidas de control a los sistemas contables proporcionados por el cliente, como frecuencias de auditorías sistemáticas o reportes que garanticen su buen uso.
<b>EFECTO:</b>	Ineficacia absoluta, es decir 100%, en la evaluación de los sistemas proporcionados por el cliente, ya que existe un desconocimiento sobre el funcionamiento de los sistemas proporcionados por el cliente, lo que no garantiza que la información presentada sea íntegra.

**HH.**  
**PAOC.2.1**  
**2/2**

**CONCLUSIONES:** De ninguno de los sistemas contables proporcionados por el cliente se ha evaluado su funcionamiento, lo que significa ineficacia en este procedimiento, y genera el riesgo de que la información presentada no se encuentre íntegra.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Implementar controles como una carta de la administración del cliente donde se responsabilice por la eficiencia del sistema utilizado y que se encuentra apto para la naturaleza de la empresa. O bien, realizar auditorías sistemáticas sobre dichos sistemas.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PAOC.2.2</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 20 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°2:</b> Constatar en el cuadro de asignaciones las visitas de campo realizadas a los clientes.		
<b>Aplicación:</b> Se analizó el cronograma de visitas de campo del mes de abril del 2010, al ser el mes con mayor recarga laboral, proporcionado por Paúl Ochoa - Semi Senior. Además se revisó la hoja de control de visitas en donde el cliente debe firmar cada vez que un ejecutivo de Advisors asista al cliente. $\Phi$		<b>Hallazgos:</b>  No existen hallazgos que comentar
<b>Indicador:</b> Visita de campo al cliente  $\frac{\text{Visitas operativas de campo realizadas en el mes}}{\text{Visitas operativas de campo programadas en el mes}} * 100$ Visita de campo al cliente = $\frac{44}{44} * 100$  Visita de campo al cliente = 100%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 100% de las visitas de campo programadas a los clientes con los se lleva la contabilidad en sus oficinas, se llevan a cabo adecuadamente; es decir, que existe una eficacia en las visitas de campo al cliente.		
<b><math>\Phi</math> Verificar los visitas de campo al cliente</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

PAOC.2.2.1

1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**ASISTENCIA TÉCNICA SISTEMA CONTABLE "NEED"**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO:SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Cliente	Asistente	Visitas programadas		Fecha de la Visita. Abril 2010	Firma del cliente	Revisión Auditoría
Cliente 2	Lucía Romero	martes	jueves	Jueves 01	Si	0
				Martes 6, Jueves 8	Si	0
				Martes 13, Jueves 15	Si	0
				Martes 20, Jueves 22	Si	0
				Martes 27, Jueves 29	Si	0
Cliente 3	Cristina Puga	lunes	martes	Lunes 5, Martes 6	Si	0
				Lunes 12, Martes 13	Si	0
				Lunes 19, Martes 20	Si	0
				Lunes 26, Martes 27	Si	0
Cliente 4	Cristina Puga	jueves	viernes	Jueves 1, Viernes 2	Si	0
				Jueves 8, Viernes 9	Si	0
				Jueves 15, Viernes 16	Si	0
				Jueves 22, Viernes 23	Si	0
				Jueves 29, Viernes 30	Si	0

						<b>PAOC.2.2.1</b>	
						<b>2/2</b>	
Cliente 6	Isabel Ayala	martes	jueves	Jueves 01	Si	θ	
				Martes 6, Jueves 8	Si	θ	
				Martes 13, Jueves 15	Si	θ	
				Martes 20, Jueves 22	Si	θ	
				Martes 27, Jueves 29	Si	θ	
Cliente 8	Betty Venegas	lunes	martes	Lunes 5, Martes 6	Si	θ	
				Lunes 12, Martes 13	Si	θ	
				Lunes 19, Martes 20	Si	θ	
				Lunes 26, Martes 27	Si	θ	

θ = Visita de campo realizada.  
 θ = 23  
 θ = 2 visitas → ((23\*2)-2) = 44  
 θ = 44 visitas

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 20-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.2.3**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**Fecha:** 21 de Enero del 2011

**Actividad N°3:** Definir una muestra de los estados financieros emitidos.

Debido al volumen de los estados financieros se procederá a determinar una muestra representativa de los mismos a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza; 1.65 para el 90% de confiabilidad

e = error de estimación; para 90% de confiabilidad será el 10%

N = total de estados financieros en el año, 113

Se debe considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente siempre igual a 1, cuando no se cuente con suficiente información, se asignará p = .50 q = .50

**Aplicación:**

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 113}{(113 * 0.1^2) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 43 estados financieros

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 20-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <u>Soluciones que respaldan</u>		<b>PAOC.2.4</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 21 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°4:</b> Analizar si los estados financieros son emitidos a tiempo para la aprobación del cliente.		
<b>Aplicación:</b> Se revisaron las actas de entrega de informes al cliente para verificar que se haya realizado dentro de los 15 primeros días del mes siguiente. <b>Φ χ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.2.4</b>
<b>Indicador:</b> Informes entregados a tiempo = $\frac{\text{Número de Estados Financieros emitidos a tiempo}}{\text{Total Estados Financieros emitidos}} * 100$  Informes entregados a tiempo = $\frac{20}{43} * 100$  Informes entregados a tiempo = 47%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 47% de los estados financieros fueron entregados a tiempo; es decir, existe una ineficiencia del 53% en la entrega a tiempo de los reportes financieros.		
<b>Φ Verificar la entrega en el tiempo adecuado de los estados financieros.</b>  <b>χ Observación a los estados financieros que han sido entregados después de los primeros quince días del mes.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 21-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



PAOC.2.4.1

1/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**ENTREGA ESTADOS FINANCIEROS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO:SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

N°	Cliente	Mes al que corresponde el informe	Fecha acta de entrega	Firma de Recepción	Fin de mes	Dif. entre fin de mes y recepción	¿Se presenta dentro de los 15 primeros días del mes?	Revisión Auditoría
1	Cliente 3	Diciembre 2009	8-Jan-10	8-Jan-10	31-Jan-10	23	Correcto	θ
2	Cliente 5	Diciembre 2009	26-Jan-10	26-Jan-10	30-Jan-10	4	Presentación Atrasada	χ
3	Cliente 8	Diciembre 2009	18-Jan-10	18-Jan-10	30-Jan-10	12	Presentación Atrasada	χ
4	Cliente 1	Enero 2010	11-Feb-10	11-Feb-10	28-Feb-10	17	Correcto	θ
5	Cliente 4	Enero 2010	11-Feb-10	11-Feb-10	28-Feb-10	17	Correcto	θ
6	Cliente 7	Enero 2010	19-Feb-10	19-Feb-10	28-Feb-10	9	Presentación Atrasada	χ
7	Cliente 2	Febrero 2010	18-Mar-10	18-Mar-10	30-Mar-10	12	Presentación Atrasada	χ
8	Cliente 6	Febrero 2010	12-Mar-10	12-Mar-10	30-Mar-10	18	Correcto	θ
9	Cliente 1	Marzo 2010	8-Apr-10	8-Apr-10	30-Apr-10	22	Correcto	θ
10	Cliente 4	Marzo 2010	12-Apr-10	12-Apr-10	30-Apr-10	18	Correcto	θ
11	Cliente 7	Marzo 2010	26-Apr-10	26-Apr-10	30-Apr-10	4	Presentación Atrasada	χ
12	Cliente 1	Abril 2010	12-May-10	12-May-10	30-May-10	18	Correcto	θ



13	Cliente 3	Abril 2010	11-May-10	11-May-10	30-May-10	19	Correcto	θ
14	Cliente 5	Abril 2010	20-May-10	20-May-10	30-May-10	10	Presentación Atrasada	χ
15	Cliente 7	Abril 2010	25-May-10	25-May-10	30-May-10	5	Presentación Atrasada	χ
16	Cliente 8	Abril 2010	17-May-10	17-May-10	30-May-10	13	Presentación Atrasada	χ
17	Cliente 2	Mayo 2010	18-Jun-10	18-Jun-10	30-Jun-10	12	Presentación Atrasada	χ
18	Cliente 4	Mayo 2010	10-Jun-10	10-Jun-10	30-Jun-10	20	Correcto	θ
19	Cliente 6	Mayo 2010	10-Jun-10	10-Jun-10	30-Jun-10	20	Correcto	θ
20	Cliente 3	Junio 2010	12-Jul-10	12-Jul-10	30-Jul-10	18	Correcto	θ
21	Cliente 5	Junio 2010	26-Jul-10	26-Jul-10	30-Jul-10	4	Presentación Atrasada	χ
22	Cliente 7	Junio 2010	22-Jul-10	22-Jul-10	30-Jul-10	8	Presentación Atrasada	χ
23	Cliente 9	Junio 2010	14-Jul-10	14-Jul-10	30-Jul-10	16	Correcto	θ
24	Cliente 3	Julio 2010	11-Aug-10	11-Aug-10	30-Aug-10	19	Correcto	θ
25	Cliente 6	Julio 2010	11-Aug-10	11-Aug-10	30-Aug-10	19	Correcto	θ
26	Cliente 8	Julio 2010	18-Aug-10	18-Aug-10	30-Aug-10	12	Presentación Atrasada	χ
27	Cliente 10	Julio 2010	16-Aug-10	16-Aug-10	30-Aug-10	14	Presentación Atrasada	χ
28	Cliente 2	Agosto 2010	20-Sep-10	20-Sep-10	30-Sep-10	10	Presentación Atrasada	χ
29	Cliente 4	Agosto 2010	10-Sep-10	10-Sep-10	30-Sep-10	20	Correcto	θ
30	Cliente 6	Agosto 2010	10-Sep-10	10-Sep-10	30-Sep-10	20	Correcto	θ
31	Cliente 9	Agosto 2010	13-Sep-10	13-Sep-10	30-Sep-10	17	Correcto	θ

**PAOC.2.4.1**  
**3/3**

32	Cliente 3	Septiembre 2010	13-Oct-10	13-Oct-10	30-Oct-10	17	Correcto	$\theta$
33	Cliente 5	Septiembre 2010	20-Oct-10	20-Oct-10	30-Oct-10	10	Presentación Atrasada	$\chi$
34	Cliente 9	Septiembre 2010	12-Oct-10	12-Oct-10	30-Oct-10	18	Correcto	$\theta$
35	Cliente 2	Octubre 2010	19-Nov-10	19-Nov-10	30-Nov-10	11	Presentación Atrasada	$\chi$
36	Cliente 7	Octubre 2010	19-Nov-10	19-Nov-10	30-Nov-10	11	Presentación Atrasada	$\chi$
37	Cliente 10	Octubre 2010	17-Nov-10	17-Nov-10	30-Nov-10	13	Presentación Atrasada	$\chi$
38	Cliente 2	Noviembre 2010	17-Dec-10	17-Dec-10	30-Dec-10	13	Presentación Atrasada	$\chi$
39	Cliente 5	Noviembre 2010	23-Dec-10	23-Dec-10	30-Dec-10	7	Presentación Atrasada	$\chi$
40	Cliente 9	Noviembre 2010	13-Dec-10	13-Dec-10	30-Dec-10	17	Correcto	$\theta$
41	Cliente 10	Noviembre 2010	16-Dec-10	16-Dec-10	30-Dec-10	14	Presentación Atrasada	$\chi$
42	Cliente 11	Noviembre 2010	16-Dec-10	16-Dec-10	30-Dec-10	14	Presentación Atrasada	$\chi$
43	Cliente 12	Noviembre 2010	17-Dec-10	17-Dec-10	30-Dec-10	13	Presentación Atrasada	$\chi$

$\theta$  Estados Financieros entregados a tiempo       $\theta = 20$   
 $\chi$  Observación: Estados Financieros entregados después de los primeros  
 quince días del mes       $\chi = 23$

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 21-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.2.4**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 5**

**TÍTULO: INEFICIENCIA EN LA ENTREGA DE LOS REPORTES FINANCIEROS**

<b>CONDICIÓN:</b>	De la muestra seleccionada de 43 estados financieros, existen 23 clientes a los cuales se les ha entregado de manera tardía los reportes financieros.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe cumplir con lo establecido en el contrato, donde se estipula que la entrega de los estados financieros será puntual y oportuna. Se tiene estipulado como fecha máxima de entrega de los estados financieros el 15 de cada mes posterior.
<b>CAUSA:</b>	No se cuenta con la cantidad suficiente del personal para el registro, análisis y conciliación de la información, y por lo tanto para la emisión de los reportes y estados financieros, es por esto que el proceso de la elaboración del informe toma más tiempo.
<b>EFECTO:</b>	Ineficiencia del 53% en la entrega de los reportes financieros a los clientes, lo que genera la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

**HH.**  
**PAOC.2.4**  
**2/2**

**CONCLUSIONES:** Existe una presentación tardía de los reportes financieros al cliente, lo que representa ineficiencia en este procedimiento, generando la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Contratar más personal idóneo con el fin de que el proceso del servicio de Outsourcing sea más rápido.

Elaborar un cronograma de entrega de reportes financieros, considerando el tamaño y naturaleza del cliente, el personal asignado y los días que involucra la elaboración de los informes; para así asignar correctamente los tiempos de entrega.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 21-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

		<b>PAOC.2.5</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 21 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°5:</b> Verificar las declaraciones de impuestos sustitutivas e identificar aquellas que sean generadas por error interno.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitaron las declaraciones sustitutivas de impuestos (IVA y Renta) a Paúl Ochoa, Semi-Senior A; y se analizaron las razones por las cuales fueron generadas. <b>Φ χ</b>		<b>Hallazgos:</b>  No existen hallazgos que comentar
<b>Indicador:</b> Declaraciones tributarias erróneas = $\frac{\text{Número de Declaraciones Tributarias Sustitutivas generadas por error interno}}{\text{Total de Declaraciones Tributarias Sustitutivas presentadas}} * 100$ Declaraciones tributarias erróneas = $\frac{1}{18} * 100$ Declaraciones tributarias erróneas = 6%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que el 6% de los declaraciones tributarias sustitutivas se generaron por error interno; es decir, existe una eficacia del 94% en la presentación de las declaraciones de impuestos, por lo que no se presenta hallazgo.		
<b>Φ Verificar las declaraciones tributarias sustitutivas que no fueron generadas por error interno.</b> <b>χ Observación a las declaraciones sustitutivas que fueron generadas por error interno.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón		<b>Fecha:</b> 21-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira		<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.2.5.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**DECLARACIONES TRIBUTARIAS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO:SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

N°	Cliente	Fecha de declaración sustitutiva	Mes al que corresponde la declaración	¿Se genera por error interno?	Revisión Auditoría
1	Cliente 1	22-Apr-10	Marzo 2010	No	θ
2	Cliente 3	4-Oct-10	Agosto 2010	No	θ
3	Cliente 5	3-Mar-10	Febrero 2010	No	θ
4	Cliente 5	13-Dec-10	Noviembre 2010	No	θ
5	Cliente 7	18-Aug-10	Julio 2010	No	θ
6	Cliente 7	19-Oct-10	Septiembre 2010	No	θ
7	Cliente 7	21-Dec-10	Noviembre 2010	No	θ
8	Cliente 8	6-Apr-10	Marzo 2010	Si	χ
9	Cliente 8	21-Sep-10	Agosto 2010	No	θ

θ Declaraciones tributarias sustitutivas generadas sin errores internos      θ = 8

χ Observación: Declaraciones Tributarias Sustitutivas χ = 1

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 21-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <u>Soluciones que respaldan</u>		<b>PAOC.2.6</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 24 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°6:</b> Revisar que los archivos digitales finales se encuentren correctamente archivados en la red del servidor.		
<b>Aplicación:</b> Se revisaron los archivos (tributarios y financieros) en el servidor de la empresa, verificando que al mes de noviembre 2010 se encuentren completas y ordenadas las carpetas de información financiera y tributaria. <b>Φχ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.2.6</b>
<b>Indicador:</b> Informes completos en el servidor = $\frac{\text{Número de Archivos Digitales Financieros completos al mes}}{\text{Total de Archivos Digitales al mes}} * 100$ Informes completos en el servidor = $\frac{20}{24} * 100$ Informes completos en el servidor = 83%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una eficacia del 83% en el archivo digital de los informes en el servidor; es decir, una ineficacia del 17% en este procedimiento.		
<b>Φ Verificar que los archivos digitales se encuentren completos y ordenados.</b> <b>χ Observación a los archivos digitales que no se encuentren completos y ordenados.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.2.6.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**INFORMES COMPLETOS EN EL SERVIDOR**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO:SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Cliente	Archivo en servidor		Revisión Auditoría
	Al 30 nov. 10		
	Tributario	Financiero	
Cliente 1	Si	Si	θ
Cliente 2	Si	Si	θ
Cliente 3	Si	Si	θ
Cliente 4	Si	Si	θ
Cliente 5	Si	Si	θ
Cliente 6	Si	Si	θ
Cliente 7	No	No	χ
Cliente 8	Si	Si	θ
Cliente 9	Si	Si	θ
Cliente 10	No	No	χ
Cliente 11	Si	Si	θ
Cliente 12	Si	Si	θ

θ Archivos digitales que se encuentran completos y ordenados en es servidor θ = 20

χ Observación: archivos digitales que no se encuentran completos y ordenados. χ = 4

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.2.6**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 6**

**TÍTULO: FALTA DE ARCHIVO DIGITAL EN EL SERVIDOR DE LOS REPORTES FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS**

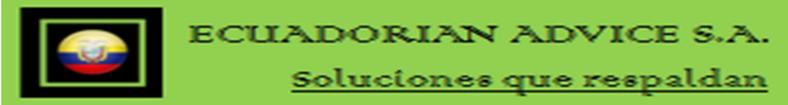
<b>CONDICIÓN:</b>	Existen 24 carpetas digitales en el servidor sobre archivos financieros y tributarios, de los cuales 4 no han sido almacenados en el servidor de Advisors, de manera completa y ordenada.
<b>CRITERIO:</b>	Por buena práctica empresarial, se debe mantener un archivo completo, ordenado y actualizado de las carpetas digitales en el servidor de la empresa como respaldo de la información.
<b>CAUSA:</b>	No se ha emitido una política de backup de documentos digitales del cliente, por parte de la Administración.
<b>EFEECTO:</b>	Ineficacia del 17% en el archivo digital financiero y tributario en el servidor de Advisors. Con esto se dificulta la búsqueda de los archivos finales de los clientes, ocasionando pérdida de importante información ya aprobada.

**CONCLUSIONES:** La empresa no cuenta un archivo digital completo y ordenado de las carpetas con información financiera y contable, por lo que se dificulta la búsqueda de los archivos finales de los clientes, ocasionando pérdida de importante información ya aprobada.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Implementar políticas de backup de archivo digital, donde se especifique la periodicidad del almacenamiento en el servidor y el personal que tiene acceso al mismo.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

		<b>PAOC.2.7</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 24 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°6:</b> Revisar las solicitudes de asistencia técnica al sistema contable de Advisors y los reportes técnicos.		
<b>Aplicación:</b> Se requirieron las solicitudes de asistencia técnica al sistema contable de Advisors a Paola Vite - Semi Senior B del trimestre de octubre a diciembre, donde se revisó la fecha que se generaron y si existió respuesta a la misma. Además se analizaron los reportes técnicos. <b>Φ χ</b>	<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.2.7</b>	
<b>Indicador - Complementario:</b> Asesoría Externa (Sistema Contable) = $\frac{\text{Asistencia técnica recibida}}{\text{Asistencia técnica solicitada}} * 100$ $\text{Asesoría Externa (Sistema Contable)} = \frac{3}{7} * 100$ Asesoría Externa (Sistema Contable)= 43%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficiencia del 57% en recibir la asistencia técnica para el sistema contable. Con este indicador podemos medir que la respuesta del proveedor del sistema contable, que es la base para la prestación del servicio de Outsourcing, no es eficiente, por lo que el trabajo de Advisors se ve perjudicado.		
<b>Φ Verificar la asistencia técnica recibida.</b> <b>χ Observación si no se realizó la asistencia técnica.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.2.7.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**ASISTENCIA TÉCNICA AL SISTEMA CONTABLE**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO:SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Fecha Solicitud de Servicio	¿Acudieron a la solicitud?	Fecha de visita para asistencia técnica	Firma de responsabilidad de asistencia técnica	Días transcurridos para recibir asistencia	Revisión de Auditoría
Oct-Dec					
20-Oct-10	Si	25-Oct-10	Carlos Suárez	5	θ
16-Nov-10	No			no acudieron a la oficina	χ
19-Nov-10	Si	22-Nov-10	Carlos Suárez	3	θ
29-Nov-10	No			no acudieron a la oficina	χ
9-Dec-10	No			no acudieron a la oficina	χ
15-Dec-10	No			no acudieron a la oficina	χ
20-Dec-10	Si	22-Dec-10	Carlos Suárez	2	θ

θ Asistencia técnica recibida oportunamente θ = 3

χ Observación: asistencia técnica no recibida oportunamente. χ = 4

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.2.7**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 7**

**TÍTULO:** RESPUESTA TARDÍA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AL SISTEMA CONTABLE UTILIZADO POR ADVISORS CÍA. LTDA.

**CONDICIÓN:** Como procedimiento complementario a la auditoría se evaluó la respuesta del proveedor del sistema contable utilizado por Advisors Cía. Ltda., y se evidenció que de las 7 visitas solicitadas para requerir asistencia técnica, apenas 3 se llevaron a cabo.

**CRITERIO:** Por buena práctica empresarial, cuando la empresa otorga servicios de Outsourcing Contable, donde el sistema contable es esencial para el negocio, se debe contar con un proveedor que acuda oportunamente en caso de problemas en el sistema y brinde una asistencia técnica eficiente.

**CAUSA:** Por razones externas el proceso de Outsourcing se encuentra afectado, es decir que, por razones del proveedor del sistema no se da atención a los problemas técnicos del sistema.

**EFFECTO:** Ineficiencia del 57% en recibir la asistencia técnica para el sistema contable, que es la base para la prestación del servicio de Outsourcing; por lo que el trabajo de Advisors se ve perjudicado, ya que interrumpe las tareas asignadas.

**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficiencia del 57% en recibir la asistencia técnica para el sistema contable. Con este indicador podemos medir que la respuesta del proveedor del sistema contable, que es la base para la prestación del servicio de Outsourcing, no es eficiente, por lo que el trabajo de Advisors se ve perjudicado.

**HH.**  
**PAOC.2.7**  
**2/2**

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Establecer un horario de asistencia técnica que permita que Advisors reciba el servicio. Y exigir una atención inmediata para resolver problemas técnicos.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 24-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.3.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**Fecha:** 25 de Enero del 2011

**Actividad N°1:** Definir una muestra representativa de las facturas de venta emitidas.

Debido al volumen de las facturas de venta emitidas se procederá a determinar una muestra representativa de las mismas a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza; 1.65 para el 90% de confiabilidad

e = error de estimación; para 90% de confiabilidad será el 10%

N = total de estados financieros en el año, 113

Se debe considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente siempre igual a 1, cuando no se cuente con suficiente información, se asignará p = .50 q = .50

**Aplicación:**

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 117}{(117 * 0.1^2) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 43 facturas emitidas

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 25-Ene-11

**Revisado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 27-Ene-11

### C. Ejecución del Proceso de Facturación y Cobro

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PAOC.3.2</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 25 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°2:</b> De la muestra de facturas, revisar si todos los clientes tienen una factura de prestación del servicio de Outsourcing.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitó el listado de clientes y en base a la muestra calculada, se realizó una selección aleatoria de las facturas por mes, de la cual se requirió las facturas de ventas a Nora Arcos - encargada de facturación y se verificaron que todos los clientes hayan sido facturados. <b>Φχ</b>	<b>Hallazgos:</b> No existen hallazgos que comentar	
<b>Indicador:</b> Facturación = $\frac{\text{Número de facturas emitas}}{\text{Número de facturas anuales que debieron ser emitidas}} * 100$ $\text{Facturación} = \frac{43}{43} * 100$ Facturación = 100%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una eficacia del 100% en la facturación, ya que se la realiza a todos los clientes.		
<b>Φ Verificar que la factura corresponda al cliente y mes seleccionado en base a la muestra.</b> <b>χ Observación si la factura no corresponde al cliente y mes seleccionado en base a la muestra.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**PAOC.3.2.1**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**  
**FACTURACIÓN A TODOS LOS CLIENTES**  
**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**  
**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**  
**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Listado Clientes	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sept		Oct		Nov		Dic		Verificación
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
1			F4	θ					F12	θ			F19	θ					F31	θ					4
2	F1	θ					F9	θ							F21	θ			F32	θ	F34	θ			5
3					F7	θ					F16	θ				F25	θ						F37	θ	4
4	F2	θ					F10	θ	F13	θ			F20	θ			F26	θ							5
5			F5	θ							F17	θ			F22	θ							F38	θ	4
6									F14	θ						F27	θ				F35	θ			3
7	F3	θ			F8	θ								F23	θ								F39	θ	4
8			F6	θ			F11	θ	F15	θ							F28	θ					F40	θ	5
9																	F29	θ			F36	θ	F41	θ	3
10										F18	θ				F24	θ	F30	θ					F42	θ	4
11																			F33	θ					1
12																							F43	θ	1

A=Facturas seleccionadas      A = 43  
B = Revisión de auditoría      B = 43

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11

θ Facturas que corresponden al cliente y mes seleccionados en base a la muestra θ = 43

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <u>Soluciones que respaldan</u>		<b>PAOC.3.3</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b>  <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b>  <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b>  <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 25 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°3:</b> Verificar si la muestra de facturas tiene errores de forma.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitaron las facturas de venta en base a la muestra calculada, a Nora Arcos - encargada de facturación y se verificaron si existen errores en la emisión de las mismas. En los casos en los que existieron errores, se solicitó la explicación y la factura que la remplace, si es que aplica. <b>Φ χ</b>	<b>Hallazgos:</b> No existen hallazgos que comentar	
<b>Indicador:</b> Eficiencia de facturación = $\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas emitidas}} * 100$ Eficiencia de facturación = $\frac{5}{43} * 100$ Eficiencia de facturación = 12%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficiencia del 12% en la emisión de las facturas, en lo que se refiere a errores de forma, como en el nombre del cliente, en datos del cliente. Se han corregido estos errores inmediatamente, es por esta razón que no se considera determinarlo como hallazgo.		
<b>Φ Verificar las facturas sin errores de forma.</b>  <b>χ Observación si las facturas tienen errores de forma.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 25-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



PAOC.3.3.1

1/1

## AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE

## ERRORES EN LA FACTURACIÓN

CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.

PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO

PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010

Listado Clientes	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sept		Oct		Nov		Dic			
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
1			F4.1	χ					F12	θ			F19	θ					F31	θ						
2	F1	θ					F9	θ							F21	θ			F32	θ	F34	θ				
3					F7	θ					F	χ					F25	θ						F37	θ	
4	F2	θ					F10	θ	F13	θ			F20	θ			F26	θ								
5			F5	θ							F17	θ			F22.1	χ									F38	θ
6									F14	θ							F27	θ			F35	θ				
7	F3	θ			F8	θ								F23	θ									F39	θ	
8			F6	θ			F	χ	F15	θ							F28.1	χ						F40	θ	
9																	F29	θ			F36	θ	F41	θ		
10											F18	θ			F24	θ	F30	θ						F42	θ	
11																			F33	θ						
12																								F43	θ	
<b>Facturas Corregidas</b>			F4				F11				F16				F22		F28									

A=Facturas seleccionadas      A = 43  
 B = Revisión de auditoría      B = 43

θ Facturas sin errores de forma      θ = 38  
 χ Facturas con error de forma.      χ = 5

Elaborado Por: Mónica Cevallos      Fecha: 25-Ene-11  
 Aprobado Por: Gabriela Garzón      Fecha: 26-Ene-11

		<b>PAOC.3.4</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 25 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°4:</b> Verificar que los memos de incremento de honorarios se encuentren firmados por el cliente.		
<b>Aplicación:</b> Se revisó que clientes han incrementado el honorario en el año y se solicitaron los memos en donde consta el incremento de honorarios profesionales a Nora Arcos - encargada de facturación, y se revisó si se encuentran firmados, es decir comunicados correctamente al cliente y tiene su aprobación. <b>Φ χ</b>		<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.3.4</b>
<b>Indicador :</b> Incremento en honorario = $\frac{\text{Número de memos de incremento de honorario firmados}}{\text{Total de Clientes facturados con incremento de honorario}} * 100$ Incremento en honorario = $\frac{11}{15} * 100$ Incremento en honorario = 73%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 27% en la entrega de los memos a los clientes, donde se les comunica sobre el incremento del honorario de servicio de Outsourcing, esto quiere decir que no existió una reunión con el cliente para informarle sobre la consideración del incremento ni tampoco la aprobación mediante la firma de dicho memo.		
<b>Φ Verificar el incremento de honorario entregado oportunamente y firmado por el cliente</b> <b>χ Observación si el memo de incremento de honorario no fue entregado al cliente.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.3.4.1**

**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**MEMOS DE INCREMENTO DE HONORARIOS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

N°	Cliente	Mes al que pertenece el incremento de honorario	Fecha Memo	Memo Firmado	Revisión Auditoría
1	C1	Marzo	15-Feb-10	16-Feb-10	θ
2	C1	Septiembre			χ
3	C2	Mayo	19-Apr-10	21-Apr-10	θ
4	C2	Noviembre	18-Oct-10	21-Oct-10	θ
5	C3	Abril	22-Mar-10	24-Mar-10	θ
6	C3	Agosto	19-Jul-10	22-Jul-10	θ
7	C3	Diciembre			χ
8	C4	Junio	17-May-10	19-May-10	θ
9	C5	Julio	14-Jun-10	14-Jun-10	θ
10	C6	Abril	22-Mar-10	23-Mar-10	θ
11	C6	Septiembre			χ
12	C7	Abril			χ
13	C7	Agosto	19-Jul-10	23-Jul-10	θ
14	C8	Mayo	19-Apr-10	23-Apr-10	θ
15	C8	Octubre	13-Sep-10	15-Sep-10	θ

θ memo de incremento de honorario entregado oportunamente y firmado por el cliente      θ = 11

χ Observación: memo de incremento de honorario no entregado al cliente.      χ = 4

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.3.4**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 8**

**TÍTULO: INADECUADA COMUNICACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL INCREMENTO EN LOS HONORARIOS POR OUTSOURCING CONTABLE.**

<b>CONDICIÓN:</b>	De 15 incrementos que es el total de clientes que tuvieron un incremento de honorarios profesionales en el año, se evidenció que 4 no fueron comunicados oportunamente, es decir, no existió una reunión con el cliente para informarle sobre la consideración del incremento ni tampoco la aprobación mediante la firma de un memo.
<b>CRITERIO:</b>	Conforme las buenas prácticas empresariales se debe establecer en un contrato de servicios, el incremento del honorario al que se haya acordado.  Si el contrato inicial estipula que en los meses posteriores, y en función del incremento de las operaciones del cliente, se propondrá una reunión de revisión del honorario acordado, este incremento debe ser comunicado apropiadamente al cliente y hacer firmar un documento que avale su aprobación.
<b>CAUSA:</b>	No existe supervisión sobre la firma del memo que informa el incremento a los clientes.
<b>EFECTO:</b>	Ineficacia del 27% en la entrega de los memos a los clientes, lo que genera malestar y pérdida de la fidelidad de los clientes.



**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 27% en la entrega de los memos a los clientes, donde se les comunica sobre el incremento del honorario de servicio de Outsourcing, esto quiere decir que no existió una reunión con el cliente para informarle sobre la consideración del incremento ni tampoco la aprobación mediante la firma de dicho memo, lo que genera malestar y pérdida de la fidelidad de los clientes.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Comunicar oportunamente al personal de facturación el incremento a los honorarios del cliente, para que preparen un memo de aprobación donde debe constar la firma del cliente.

**Facturación:** Archivar de manera ordenada los memos de aprobación de incremento de honorarios firmados por el cliente.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <u>Soluciones que respaldan</u>		<b>PAOC.3.5</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 25 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°5:</b> Revisar el reporte de cartera y verificar si existe una gestión adecuada del cobro.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitaron los reportes de cartera semanales correspondientes al mes de noviembre a la Asistente de Gerencia, y se revisó el porcentaje cobrado en el mes. Basándose en la política de cobro en la que se establece que existe una gestión del cobro tolerante cuando se cuenta con el 60% efectivizado; se comparó con el porcentaje de cobro real y se analizó si existe o no eficacia en este procedimiento. <b>Φ χ</b>	<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.3.5</b>	
<b>Indicador :</b> Eficacia del cobro = $\frac{\text{Número de cobros de honorarios mayor al 60\%}}{\text{Número de cobros en el mes}} * 100$ Eficacia del cobro = $\frac{8}{12} * 100$ Eficacia del cobro = 67 %		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 33% en la gestión del cobro considerando aquellos cobros que sean mayor al 60% del valor de honorario por cobrar.		
<b>Φ Verificar el porcentaje de cobro mayor al 60%.</b> <b>χ Observación si el porcentaje de cobro es menor al 60%</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.3.5.1**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**PORCENTAJE DE COBRO**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

CLIENTE	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Saldo pendiente al 30 nov 10	Política	Comparación política de cobro con cobro real		Revisión Auditoría
1	80				20	60	40	cobro menor al 60%	χ
2			75		25	60	35	cobro menor al 60%	χ
3	100				0		-	cobro del 100%	θ
4		100			0		-	cobro del 100%	θ
5			75	25	0		-	cobro del 100%	θ
6		80			20	60	40	cobro menor al 60%	χ
7					100	60	(40)	cobro del 0%	χ
8			100		0		-	cobro del 100%	θ

**PAOC.3.5.1**  
**1/2**

9			100		0	-	cobro del 100%	$\theta$
10				100	0	-	cobro del 100%	$\theta$
11				100	0	-	cobro del 100%	$\theta$
12				100	0	-	cobro del 100%	$\theta$

(Tabla expresada en porcentajes)

$\theta$  Cobros mayores al 60%       $\theta = 8$

$\chi$  Cobros menores al 60%       $\chi = 4$

<b>Elaborado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.3.5**  
**1/1**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 9**

**TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE COBRO**

**CONDICIÓN:** De los 12 cobros en el mes de noviembre, 8 son mayores al 60% del valor del honorario por cobrar.

**CRITERIO:** En base a las buenas prácticas, se tiene establecido como política que la gestión del cobro es aceptable hasta el 60% del valor del honorario por cobrar.

**CAUSA:** El personal de Outsourcing asignado a un cliente colabora con el cobro por el servicio prestado, es decir, los cheques son entregados directamente a los asistentes contables o seniors encargados, y éstos no comunican y entregan el documento a la empresa oportunamente.

**EFEECTO:** Ineficacia del 33% en la gestión del cobro considerando aquellos cobros que sean mayores al 60% del valor de honorario por cobrar, lo que significa reducción del flujo de caja.

**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 33% en la gestión del cobro considerando aquellos cobros que sean mayor al 60% del valor de honorario por cobrar.

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Establecer como política que el envío o retiro de la documentación es exclusivo del personal administrativo.

Cumplir estrictamente la política de cobro que establece que el porcentaje de tolerancia de cobro es el 60%.

**Elaborado Por:** Gabriela Garzón

**Fecha:** 26-Ene-11

**Aprobado Por:** Ing. Pedro Rivadeneira

**Fecha:** 27-Ene-11

		<b>PAOC.3.6</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 25 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°6:</b> Revisar las copias de las cartas de entrega de las facturas.		
<b>Aplicación:</b> Se solicitaron las copias de las cartas de entrega de las facturas (de aquellos clientes que requieren dicha documentación, que son un total de 4), y se revisó si se encuentran firmadas por el cliente como evidencia de que se entregó la factura. <b>Φ χ</b>	<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.3.6</b>	
<b>Indicador :</b> Entrega de la factura = $\frac{\text{Número de cartas de entrega de la factura que se entregaron al cliente}}{\text{Total cartas de entrega de la factura que deben entregarse}} * 100$ Entrega de la factura = $\frac{39}{48} * 100$  Entrega de la factura = 81%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 19% en el envío de las cartas de entrega de las facturas a los clientes que así lo requieren. Es decir, existe un incumplimiento en los requerimientos de entrega de la factura.		
<b>Φ Verificar que las cartas de entrega de facturas se encuentran firmadas.</b>  <b>χ Observación si las cartas de entrega de facturas no se encuentran firmadas.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.3.6.1**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**CARTAS DE ENTREGA DE LA FACTURA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

Mes	¿Existe la carta de entrega de la factura firmada?	Clientes que requieren carta de entrega de la factura.				Revisión Auditoría
		1	3	4	6	
Enero	Si	x	x	x	x	0
	No					
Febrero	Si	x	x	x	x	0
	No					
Marzo	Si	x	x	x	x	0
	No					
Abril	Si	x	x		x	0
	No			x		X
Mayo	Si		x	x	x	0
	No	x				X
Junio	Si	x	x		x	0
	No			x		X
Julio	Si	x		x	x	0
	No		x			X
Agosto	Si	x	x	x	x	0
	No					
Septiembre	Si	x	x	x	x	0
	No					

PAOC.3.6.1

2/2

Octubre	Si		x	x	
	No	x			x

$\theta$
$\chi$

Noviembre	Si	x	x	x	
	No				x

$\theta$
$\chi$

Diciembre	Si	x			x
	No		x	x	

$\theta$
$\chi$

$\theta$  Cartas de entrega de factura firmadas por el cliente  $\theta = 39$

$\chi$  Observación: no existe carta de entrega  $\chi = 9$

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.3.6**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 10**

**TÍTULO: FALTA DE ENVÍO DE CARTAS DE ENTREGA DE LAS FACTURAS A LOS CLIENTES QUE LO REQUIERAN.**

<b>CONDICIÓN:</b>	De las 48 cartas de entrega de las facturas que debieron ser enviadas a los clientes (4) que las requieren , se encontraron que 9 facturas no se había realizado con este procedimiento, es decir existe un incumplimiento del requerimiento del cliente.
<b>CRITERIO:</b>	Conforme las buenas prácticas empresariales se debe cumplir con los requerimientos acordados que exige el cliente, para de esta manera generar fidelidad del cliente y una buena relación laboral.
<b>CAUSA:</b>	La asistente de gerencia labora para las tres firmas miembros del Grupo FVC, es por esta razón que en ocasiones no se coordina correctamente y no se envía la carta de entrega de la factura.
<b>EFFECTO:</b>	Ineficacia del 19% en el envío de las cartas de entrega de la factura, lo que genera pérdida de una buena relación comercial ya que no cumple con los requerimientos acordados que exige el cliente.

**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 19% en el envío de las cartas de entrega de la factura, lo que genera pérdida de una buena relación comercial ya que no cumple con los requerimientos acordados que exige el cliente.

**HH.**  
**PAOC.3.6**  
**2/2**

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Exigir el cumplimiento a cabalidad con los requerimientos acordados que exige el cliente para mantener una buena relación laboral.

**Asistente de Gerencia:** Elaborar las cartas de entrega de las facturas a los clientes en su totalidad y llevar un cuadro de control de las mismas.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

## D. Ejecución del Proceso de Seguimiento Post-Venta

 <b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> <i>Soluciones que respaldan</i>		<b>PAOC.4.1</b> <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>		
<b>Fecha:</b> 26 de Enero del 2011		
<b>Actividad N°1:</b> Entrevistar a los clientes para conocer la satisfacción del servicio de Outsourcing.		
<b>Aplicación:</b> Se elaboró una encuesta de satisfacción del cliente, en la cual se estableció un rango de calificación (de “1 nada de acuerdo” hasta “5 muy de acuerdo”) y se la aplicó a todos los clientes. Además, se tabularon los datos, elaborando una matriz para calificar si los clientes se encuentran satisfechos o no (satisfechos cuando la respuesta es “5 muy de acuerdo” y “4 de acuerdo” y evaluando cada cliente) <b>Φ χ</b>		<b>Hallazgos:</b> <b>HH.PAOC.4.1</b>
<b>Indicador :</b> Satisfacción del cliente = $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes que se prestó el servicio}} * 100$ Satisfacción del cliente = $\frac{9}{12} * 100$ Satisfacción del cliente = 75%		
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 25% en cubrir la satisfacción del cliente, lo cual representa una posibilidad alta de que los clientes opten por no renovar el contrato de servicios.		
<b>Φ Verificar si el cliente se encuentran satisfecho.</b> <b>χ Observación si el cliente no se encuentra satisfecho.</b>		
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11	
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11	



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.4.1.1**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE  
FORMATO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y TABULACIÓN DE  
RESULTADOS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**OBJETIVO:** Medir la satisfacción del cliente por el servicio de Outsourcing Contable prestado por Advisors Cía. Ltda.

*A continuación la encuesta de satisfacción del cliente que forma parte de los procedimientos de Auditoría de Gestión que se realiza al proceso de Outsourcing Contable. No le tomará mucho tiempo completarla.*

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El servicio de Outsourcing Contable cumple con las expectativas de su empresa					
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarle con sus inquietudes					
3. Se informa de manera clara y oportuna los informes financieros.					
4. Existe una adecuada comunicación entre las dos partes.					
5. Existe un espacio para manifestar sus opciones de mejora					

*Agradecemos su valiosa colaboración.*

**Tabulación de datos**

PAOC.4.1.1

2/2

**Calificación de las preguntas:**

1	nada de acuerdo
2	en desacuerdo
3	Indiferente
4	de acuerdo
5	muy de acuerdo

**Calificación del cliente:**

Número de respuestas por cliente	Calificación	Calificación del Cliente
5 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
4 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
3 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
5 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
4 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
3 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
otras combinaciones representa cliente insatisfecho		

**Matriz de tabulación de datos:**

Cientes	1era pregunta	2da pregunta	3ra pregunta	4ta pregunta	5ta pregunta	Calificación del cliente	Revisión de Auditoría
1	5	5	4	5	4	satisfecho	θ
2	3	4	2	4	2	insatisfecho	χ
3	5	5	4	5	2	satisfecho	θ
4	5	5	4	5	2	satisfecho	θ
5	4	5	2	4	4	satisfecho	θ
6	5	5	4	5	4	satisfecho	θ
7	2	4	2	2	2	insatisfecho	χ
8	3	4	2	3	2	insatisfecho	χ
9	4	5	4	5	4	satisfecho	θ
10	5	5	4	4	4	satisfecho	θ
11	5	5	4	4	3	satisfecho	θ
12	5	5	4	4	3	satisfecho	θ

θ Clientes Satisfechos θ = 9

χ Observación: clientes insatisfechos χ = 3

Elaborado Por: Mónica Cevallos Fecha: 26-Ene-11

Aprobado Por: Gabriela Garzón Fecha: 27-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.4.1**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 11**

**TÍTULO: INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

<b>CONDICIÓN:</b>	De los 12 clientes a los que presta el Servicio de Outsourcing, 3 no se encuentran satisfechos.
<b>CRITERIO:</b>	Conforme las buenas prácticas empresariales, para satisfacer las necesidades del cliente se debe prestar un servicio eficiente y eficaz, que cumpla con las expectativas del cliente y el equipo de trabajo muestre profesionalismo y confianza, principalmente.
<b>CAUSA:</b>	La empresa no informa de manera clara y oportuna los informes financieros, no cumple con las expectativas del cliente y no cuenta con un espacio para manifestar opciones de mejora.
<b>EFECTO:</b>	Ineficacia del 25% en cubrir la satisfacción del cliente, lo cual representa una posibilidad alta de que los clientes opten por no renovar el contrato de servicios.

**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 25% en cubrir la satisfacción del cliente, es decir, no informa de manera clara y oportuna los informes financieros, no cumple con las expectativas del cliente y no cuenta con un espacio para manifestar opciones de mejora, lo cual representa una posibilidad alta de que los clientes opten por no renovar el contrato de servicios.

**HH.**  
**PAOC.4.1**  
**2/2**

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Coordinar el cumplimiento de la entrega de los informes financieros a los clientes de manera puntual.

Crear un espacio para manifestar opciones de mejora, a través de la página web o con un buzón de sugerencias.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

 <p><b>ECUADORIAN ADVICE S.A.</b> Soluciones que respaldan</p>	<b>PAOC.4.2</b>  <b>1/1</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE</b> <b>CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.</b> <b>PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA</b> <b>PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010</b>	
<b>Fecha:</b> 26 de Enero del 2011	
<b>Actividad N°1:</b> Entrevistar al personal de Outsourcing Contable para conocer la satisfacción del ambiente laboral. (Nota: excluir el ámbito remunerativo)	
<b>Aplicación:</b> Se elaboró una encuesta de satisfacción del personal de Outsourcing Contable, en la cual se estableció un rango de calificación (de “1 nada de acuerdo” hasta “5 muy de acuerdo”) y se la aplicó a todos los empleados de Outsourcing. Además, se tabularon los datos, elaborando una matriz para calificar si los empleados se encuentran satisfechos o no (satisfechos cuando la respuesta es “5 muy de acuerdo” y “4 de acuerdo” y evaluando cada cliente) <b>Φ χ</b>	<b>Hallazgos:</b>  <b>HH.PAOC.4.2</b>
<b>Indicador :</b> Satisfacción laboral = $\frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Total de nómina}} * 100$ Satisfacción laboral = $\frac{7}{8} * 100$  Satisfacción laboral = 88%	
<b>Conclusión:</b> Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 12% en cubrir la satisfacción del personal de Outsourcing Contable, lo cual representa una posibilidad que los empleados opten por cambiar de empleo.	
<b>Φ Verificar si el personal se encuentran satisfecho.</b> <b>χ Observación si el personal no se encuentra satisfecho.</b>	
<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11



**ECUADORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**PAOC.4.2.1**

**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**FORMATO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

**Y TABULACIÓN DE RESULTADOS**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**OBJETIVO:** Medir la satisfacción del personal relacionado con el proceso de Outsourcing Contable prestado por Advisors Cía. Ltda.

*A continuación la encuesta de satisfacción del personal que forma parte de los procedimientos de Auditoría de Gestión que se realiza al proceso de Outsourcing Contable. No le tomará mucho tiempo completarla. Se mantendrá absoluta reserva.*

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El ambiente laboral es excelente.					
2. El personal cuenta con la capacitación necesaria.					
3. La función que desempeña implica retos constantes.					
4. Existe un crecimiento profesional que motiva su trabajo.					
5. El entorno físico y el espacio que dispone es apropiado.					

*Agradecemos su valiosa colaboración.*

**Tabulación de datos**

PAOC.4.2.1

2/2

**Calificación de las preguntas:**

1	nada de acuerdo
2	en desacuerdo
3	indiferente
4	de acuerdo
5	muy de acuerdo

**Calificación del personal:**

Número de respuestas por empleado	Calificación	Calificación del Personal
5 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
4 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
3 respuestas	5 - muy de acuerdo	Satisfecho
5 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
4 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
3 respuestas	4 - de acuerdo	Satisfecho
otras combinaciones representa cliente insatisfecho		

**Matriz de tabulación de datos:**

Nómina	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Calificación del personal	Revisión de Auditoría
A	5	4	4	2	4	satisfecho	θ
B	5	5	5	4	3	satisfecho	θ
C	3	2	4	4	4	satisfecho	θ
D	4	4	4	3	4	satisfecho	θ
E	5	4	3	4	3	satisfecho	θ
F	4	4	4	4	3	satisfecho	θ
G	5	4	4	4	4	satisfecho	θ
H	4	2	3	2	3	insatisfecho	χ

θ Empleados Satisfechos      θ = 9

χ Observación: empleados insatisfechos      χ = 3

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11



**EQUATORIAN ADVICE S.A.**  
Soluciones que respaldan

**HH.**  
**PAOC.4.2**  
**1/2**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE**

**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**CLIENTE: ADVISORS CÍA. LTDA.**

**PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA**

**PERÍODO EXAMINADO: 01-Ene al 31-Dic 2010**

**HALLAZGO N° 12**

**TÍTULO: INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE OUTSOURCING CONTABLE**

<b>CONDICIÓN:</b>	De los 8 empleados del Servicio de Outsourcing, 1 no se encuentra satisfecho.
<b>CRITERIO:</b>	Conforme las buenas prácticas empresariales, para contar con personal satisfecho se debe crear un excelente ambiente laboral, que brinde capacitación, que las funciones asignadas impliquen retos constantes, que exista un crecimiento profesional que motive al empleado, y que el entorno físico y el espacio que dispone el personal sea apropiado, entre los principales aspectos.
<b>CAUSA:</b>	La capacitación otorgada al personal no es frecuente como esperan los empleados que ésta sea. El crecimiento profesional que ofrece la empresa no es motivador para el empleado.
<b>EFFECTO:</b>	Ineficacia del 12% en cubrir la satisfacción del personal, lo cual representa una posibilidad que los empleados opten por cambiar de empleo.

**CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 12% en cubrir la satisfacción del personal, ya que la capacitación otorgada al personal no es frecuente como esperan los empleados que ésta sea y el crecimiento profesional que ofrece la empresa no es motivador para el empleado., lo cual representa una posibilidad que los empleados opten por cambiar de empleo.

**HH.**  
**PAOC.4.2**  
**2/2**

**RECOMENDACIONES:**

**Gerente General:** Crear espacios de capacitación virtual para que los empleados puedan acceder a cursos de actualización de manera más frecuente.

Exponer en las reuniones importantes con el personal, los motivos para continuar prestando sus servicios en la empresa y sobre su crecimiento profesional, de una manera más concreta, acorde al crecimiento que puede ofrecer Advisors.

<b>Elaborado Por:</b> Mónica Cevallos	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Revisado Por:</b> Gabriela Garzón	<b>Fecha:</b> 26-Ene-11
<b>Aprobado Por:</b> Ing. Pedro Rivadeneira	<b>Fecha:</b> 27-Ene-11

### **5.1.3. Comunicación de Resultados**

Después de realizar los procedimientos de auditoría se han obtenido los hallazgos que previamente se discutieron con los encargados de cada área y se comunicarán a los directivos de Advisors Cía. Ltda. por medio de un informe, el mismo que expone las conclusiones con su respectiva recomendación para proponer una mejora a las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría, el cual se muestra a continuación:



***INFORME DE AUDITORÍA***

***AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE  
OUTSOURCING CONTABLE DE LA EMPRESA “ADVISORS CIA.  
LTDA.” POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO -  
DICIEMBRE 2010***

## ÍNDICE

<b>CARTA DE PRESENTACIÓN .....</b>	<b>359</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>360</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>360</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>360</b>
<b>1.3 ALCANCE DEL EXAMEN .....</b>	<b>361</b>
<b>1.4 ENFOQUE .....</b>	<b>361</b>
<b>1.5 COMPONENTES AUDITADOS.....</b>	<b>361</b>
<b>1.6 INDICADORES UTILIZADOS.....</b>	<b>362</b>
<b>2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>367</b>
<b>2.1 MISIÓN .....</b>	<b>367</b>
<b>2.2 VISIÓN .....</b>	<b>368</b>
<b>2.3 BASE LEGAL .....</b>	<b>368</b>
<b>2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....</b>	<b>369</b>
<b>2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>371</b>
<b>2.5.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>371</b>
<b>2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>371</b>
<b>3 RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS.....</b>	<b>372</b>
<b>A) PROCESO: OFERTA INICIAL Y VENTAS.....</b>	<b>372</b>
<b>B) PROCESO: SERVICIO DE OUTSOURCING.....</b>	<b>372</b>
<b>C) PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO.....</b>	<b>372</b>
<b>D) PROCESO: SEGUIMIENTO POST-VENTA.....</b>	<b>372</b>

## ***CARTA DE PRESENTACIÓN***

*Quito, 11 de Junio del 2012*

Ing. Alberto Sánchez  
Gerente General Advisors Cía.Ltda.  
Presente.-

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la empresa Advisors Cía. Ltda., con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades dentro de los procesos del Servicio de Outsourcing Contable por el período comprendido entre el 01 enero al 31 diciembre del 2010.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia se incluye técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

El siguiente informe se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar las falencias internas detectadas, incluyendo los comentarios de los hallazgos que previamente se discutieron con los encargados de cada área.

Las recomendaciones han sido analizadas y aceptadas por los Directivos, con quienes reiteramos el compromiso de asesoría y monitoreo de la aplicación de las mismas.

Dejamos constancia que durante el desarrollo del examen de auditoría tanto los directivos como personal de la empresa brindaron su total colaboración en el desarrollo de nuestro trabajo.

Atentamente,

Gabriela Garzón  
**ECUADORIAN ADVICE S.A.**

## **1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1.1 Motivo del Examen**

La auditoría operativa a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable de Advisors Cía. Ltda., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por María Gabriela Garzón Cevallos, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública-Auditora. Con motivo de brindar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría de gestión, para determinar la eficiencia y eficacia a los procesos del Servicio de Outsourcing Contable.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Presentar recomendaciones a la gerencia sobre la gestión desarrollada en Advisors, mediante la ejecución de una Auditoría de Gestión a los proceso de Outsourcing Contable, para que, conjuntamente con los demás miembros de la empresa logren mejorar su desempeño integral y ofrecer un servicio altamente competitivo.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el comportamiento organizacional en cuanto al control interno, a través del estudio en base a los estándares preestablecidos para definir la situación real de la empresa.

- ✓ Analizar la productividad del servicio de Outsourcing, mediante la aplicación de indicadores de gestión que permitan conocer las fortalezas o debilidades de la organización.
- ✓ Determinar el manejo de autoridad y trabajo en equipo, mediante la definición de la estructura, competencia y funciones que se desarrollan dentro de la empresa.
- ✓ Presentar oportunidades de mejora en cuanto a la satisfacción del cliente, ya que se evaluará la opinión de terceros que tienen contacto con la empresa.

### **1.3 Alcance del Examen**

La Auditoría de Gestión a los procesos de Outsourcing Contable, será realizada por el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo considerado como un período económico.

### **1.4 Enfoque**

El enfoque de esta Auditoría de Gestión se encuentra dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la empresa utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en los procesos de Outsourcing Contable.

### **1.5 Componentes Auditados**

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en los procesos que integran el Servicio de Outsourcing Contable, los cuales se mencionan a continuación:

- \*Oferta Inicial y Ventas
- \*Servicio de Outsourcing
- \*Facturación y Cobro
- \*Seguimiento Post-Venta

## 1.6 Indicadores Utilizados

A. Para la evaluación del Proceso de Oferta Inicial y Ventas se utilizaron indicadores que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se desarrollaban las actividades dentro de este proceso, que a continuación se presentan:

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
1	Promoción de servicios a clientes referidos.	Indica la relación de clientes visitados que fueron referidos  $\frac{\text{Número de clientes visitados en el año}}{\text{Número de clientes referidos en el año}} * 100$	Anual	Eficacia
2	Propuestas entregadas a tiempo	Indica el porcentaje de propuestas entregadas a tiempo  $\frac{\text{Número de propuestas entregadas al cliente a tiempo}}{\text{Número de propuestas elaboradas}} * 100$	Anual	Eficiencia
3	Contratación	Mide la capacidad de captar nuevos clientes después de enviar la propuesta  $\frac{\text{Número de nuevos contratos}}{\text{Total propuestas enviadas}} * 100$	Anual	Eficacia
4	Aprobación del cliente	Mide si todos los clientes tienen un contrato para la prestación del servicio.  $\frac{\text{Número de contratos emitidos}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$	Anual	Eficacia

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
5	Revisión preliminar del cliente	Mide que se cuente con la información adecuada para iniciar el servicio de Outsourcing.  $\frac{\text{Total nuevos clientes con toda la información}}{\text{Total nuevos clientes}} * 100$	Anual	Eficacia

B. Para la evaluación del Proceso de Servicio de Outsourcing se utilizaron indicadores que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se desarrollaban las actividades dentro de este proceso, que a continuación se presentan:

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
1	Evaluación otros sistemas	Mide la eficiencia y eficacia de los sistemas contables proporcionados por el cliente.  $\frac{\text{Número de clientes con otro sistema contable y que han sido evaluados}}{\text{Total de clientes con otro sistema}} * 100$	Anual	Eficacia
2	Visita al cliente	Mide el cumplimiento de las visitas de campo establecidas con el cliente externo (que se lleva la contabilidad en sus oficinas)  $\frac{\text{Visitas operativas de campo realizadas en el mes}}{\text{Visitas operativas de campo programadas en el mes}} * 100$	Mensual	Eficacia

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
3	Informes entregados a tiempo	<p>Indica el porcentaje de informes entregados a tiempo</p> $\frac{\text{Número de Estados Financieros emitidos a tiempo}}{\text{Total Estados Financieros emitidos}} * 100$ <p>*NOTA: Se entiende por informe al grupo conformado por Estados Financieros, Anexos a los Estados Financieros, e Informe Ejecutivo.</p>	Anual	Eficiencia
4	Declaraciones tributarias erróneas	<p>Indica el porcentaje de declaraciones tributarias sustitutivas generadas por error interno, es decir, que se repitieron por un error de la empresa, más no del cliente.</p> $\frac{\text{Número de Declaraciones Tributarias Sustitutivas generadas por error interno}}{\text{Total de Declaraciones Tributarias Sustitutivas presentadas}} * 100$ <p>*NOTA: Se entiende por declaraciones tributarias las del IVA y de la Renta.</p>	Anual	Eficacia
5	Informes Completos en el servidor	<p>Indica el porcentaje de archivos entregados al cliente, que se encuentren completos y ordenados.</p> $\frac{\text{Número de Archivos Digitales Financieros completos al mes}}{\text{Total de Archivos Digitales al mes}} * 100$	Mensual	Eficacia

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
6	Asesoría Externa (Sistema Contable)	Mide la respuesta a la solicitud de asistencia técnica del sistema contable.  $\frac{\text{Asistencia técnica recibida}}{\text{Asistencia técnica solicitada}} * 100$	Trimestre	Eficiencia

C. Para la evaluación del Proceso de Facturación y Cobro se utilizaron indicadores que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se desarrollaban las actividades dentro de este proceso, que a continuación se presentan:

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRE- CUENCIA</u>	<u>MEDI- CIÓN</u>
1	Facturación	Mide que todos los clientes hayan sido facturados  $\frac{\text{Número de facturas emitidas}}{\text{Número de facturas anuales que debieron ser emitidas}} * 100$	Anual	Eficacia
2	Eficiencia de facturación	Mide la eficiencia en la facturación  $\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas emitidas}} * 100$	Mensual	Eficiencia
3	Incremento en honorario	Indica el porcentaje de los clientes que fueron comunicados sobre el incremento del honorario profesional.  $\frac{\text{Número de memos de incremento de honorario firmados}}{\text{Total de Clientes facturados con incremento de honorario}} * 100$	Anual	Eficacia

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>MEDICIÓN</u>
4	Eficacia del cobro	Mide la eficacia del cobro  $\frac{\text{Número de cobros de honorarios mayor al 60\%}}{\text{Número de cobros en el mes}} * 100$	Mensual	Eficacia
5	Entrega de la factura	Mide que los requerimientos de entrega de la factura se cumplan  $\frac{\text{Número de cartas de entrega de la factura que se entregaron al cliente}}{\text{Total cartas de entrega de la factura que deben entregarse}} * 100$	Anual	Eficacia

D. Para la evaluación del Proceso de Seguimiento Post-Venta se utilizaron indicadores que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se desarrollaban las actividades dentro de este proceso, que a continuación se presentan:

	<u>NOMBRE</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FÓRMULA DE CÁLCULO</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>MEDICIÓN</u>
1	Satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente  $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes que se prestó el servicio}} * 100$	Semestral	Eficacia
2	Satisfacción laboral	Mide la satisfacción del personal de la empresa dentro de su trabajo  $\frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Total de nómina}} * 100$ <p>NOTA: Este indicador no abarca la parte remunerativa del personal. Mide el ámbito de retos, ambiente laboral, reconocimiento.</p>	Semestral	Eficacia

## **2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

El 27 de febrero de 2008, el Sr. Alberto Sánchez y la Srta. Paulina Torres celebraron la constitución de la compañía Advisors Cía. Ltda., cuyo principal objeto social es la gestión y asesoramiento en materias económicas, tributarias, financieras no amparadas por la ley de instituciones del sistema financiero, legales, contables y corporativas para personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, públicas y privadas.

La inscripción de la nueva compañía en el Registro Mercantil se dio lugar el 12 de marzo del mismo año.

### **2.1 Misión**

En el Manual de Políticas 2009-2010, documento en proceso de elaboración, se menciona como misión lo siguiente:

“Somos una empresa que otorgamos Servicios Múltiples empresariales para coadyuvar con el desarrollo armónico de las empresas a través de diversos servicios de Outsourcing Corporativo, brindando una mejor calidad de vida para el empresario, sus empleados, proveedores y clientes.”

Al revisar la misión se puede considerar que la redacción no es muy clara, no se encuentra claramente definido el propósito para el cual fue creada la empresa, ni los valores en que se fundamenta, por lo que propongo la siguiente:

Somos un equipo de trabajo que brinda servicios de Outsourcing Corporativo y Ejecutivo, en base a la práctica de principios y la aplicación transparente del juicio profesional, a fin de generar la confianza de un excelente manejo financiero y contable, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y nuestro entorno.

## **2.2 Visión**

La visión de la empresa redactada en el Manual, al cual he hecho referencia, es la siguiente:

“Ser la empresa de Outsourcing Corporativo más importante y rentable de la región, reconocida así por nuestros servicios y clientes, en un marco de Responsabilidad Social.”

La visión no cuenta con una redacción clara que transmita cómo se verá en el futuro, por lo que replanteo de la siguiente manera:

En el año 2013, ser la empresa de Outsourcing Corporativo y Ejecutivo reconocida por su eficiencia y excelente trato al cliente, respaldada por la fortaleza laboral que nos permita crecer constantemente, en un marco de responsabilidad social.

## **2.3 Base Legal**

Como toda persona jurídica que desarrolle una actividad económica, dentro del territorio ecuatoriano, Advisors Cía. Ltda., debe regirse bajo leyes, normas y reglamentos dictadas por la autoridad pública que mandan, permiten o prohíben, en este caso, en los aspectos tributarios, constitucionales, beneficios sociales, entre otros.

A continuación se mencionarán las normas conjuntamente con los organismos de control, que se encargan de velar su cumplimiento:

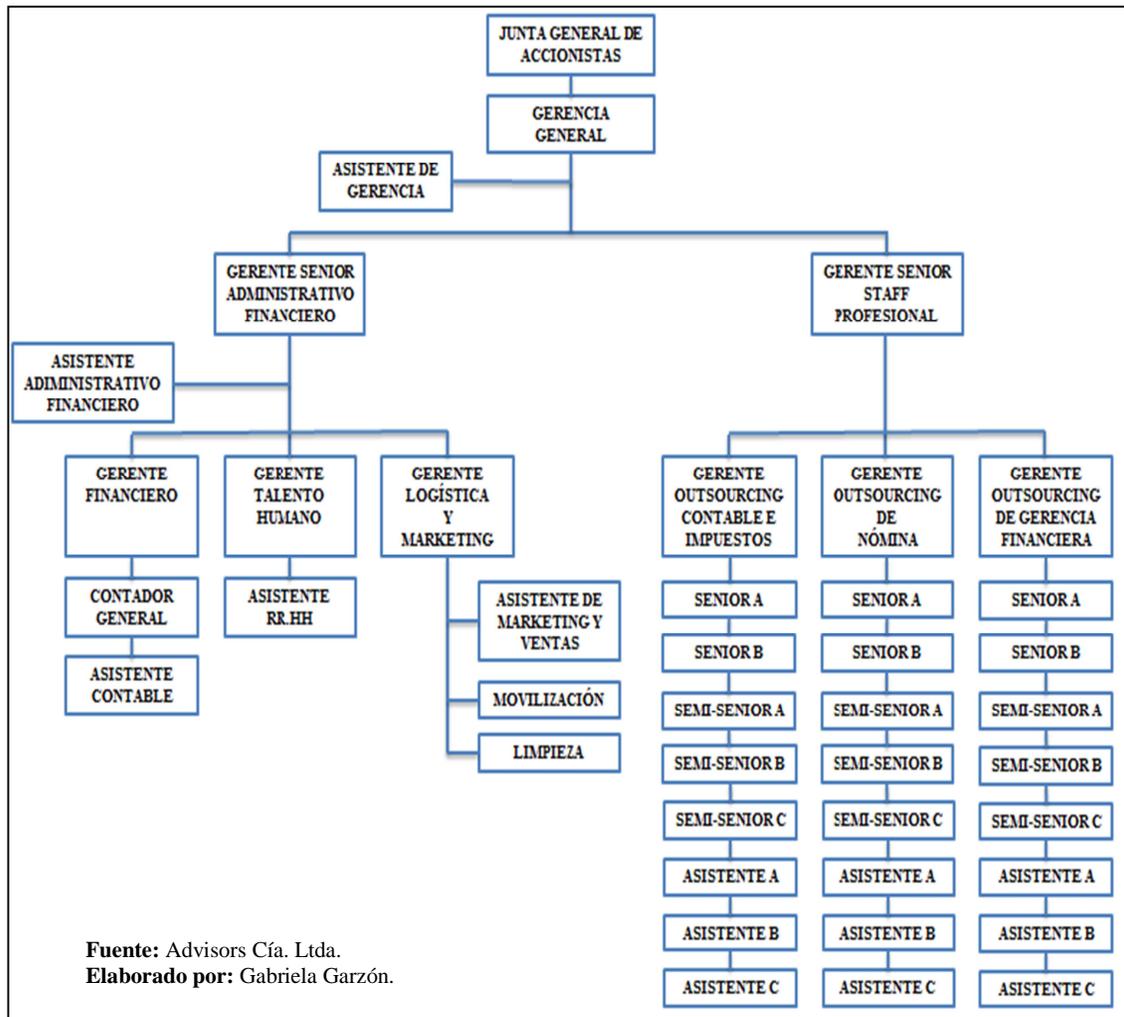
Constitución de la República Del Ecuador	Estado Ecuatoriano
Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías
Ley de Régimen Tributario Interno	Servicio de Rentas Internas
Ley de Seguridad Social	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Ley de Régimen Municipal	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Código de Trabajo	Ministerio de Relaciones Laborales

## 2.4 Estructura Orgánica

Advisors Cía. Ltda. cuenta con un organigrama personal que no refleja una adecuada división del trabajo ni de niveles de autoridad, ni tampoco cuenta con un organigrama estructural ni funcional.

A continuación se presenta una propuesta del organigrama estructural para Advisors Cía. Ltda., ya que la entidad no cuenta con uno, donde se expone la interrelación de sus áreas:

## Organigrama Estructural



Cabe recalcar que el organigrama propuesto está elaborado en base a conversaciones con la gerencia general sobre la estructura de la firma y el grado de crecimiento que se espera.

## **2.5 Objetivos de la Empresa**

### **2.5.1 Objetivo General**

Mediante una entrevista con Alberto Sánchez, Gerente General de Advisors Cía. Ltda., se pudo conocer que el objetivo general de la empresa que dirige, es: “Brindar el mejor servicio profesional relacionado con la administración contable y tributaria de las operaciones de empresas domiciliadas en el Ecuador.”

### **2.5.2 Objetivos Específicos**

Acorde a la entrevista con el gerente general se puede decir que el objetivo específico de Advisors Cía. Ltda. es:

“Preparar el mejor equipo de profesionales Contadores Públicos Autorizados, Ingenieros en Administración Financiera y carreras afines, a quienes se les capacitará y encargará la realización de cada uno de los procesos elaborados en nuestros servicios profesionales, con los cuales atenderemos a todas las compañías escogidas en nuestro target de mercado.”

### 3 RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Una vez aplicados los indicadores de gestión a los procesos de Outsourcing Contable de la empresa Advisors Cía. Ltda., se determinaron las siguientes fortalezas y hallazgos:

#### A. FORTALEZAS

##### a) Proceso: Oferta Inicial y Ventas

- a.1 Todos los clientes que son referidos, son visitados para ofrecer el servicio de Outsourcing Contable.
- a.2 Los clientes nuevos cuentan con la información adecuada para iniciar el servicio de Outsourcing Contable. Es decir que la revisión preliminar del cliente es eficaz.

##### b) Proceso: Servicio de Outsourcing

- b.1 Las visitas de campo programadas a los clientes con los se lleva la contabilidad en sus oficinas, se llevan a cabo adecuadamente; es decir, que existe una eficacia en las visitas de campo al cliente.
- b.2 El 6% de las declaraciones tributarias sustitutivas se generaron por error interno; es decir, existe una eficacia del 94% en la presentación de las declaraciones de impuestos, por lo que no se presenta hallazgo.

##### c) Proceso: Facturación y Cobro

- c.1 Dentro del proceso de facturación, se detectó que todos los clientes con los que cuenta la empresa han sido facturados.
- c.2 Cuando existe algún error en la emisión de las facturas, en lo que se refiere a errores de forma, como en el nombre del cliente, en datos del cliente, se han corregido los mismos de manera inmediata.

##### d) Proceso: Seguimiento Post-Venta

De acuerdo a los indicadores aplicados, no se ha determinado fortalezas para este proceso.

## **B. HALLAZGOS**

### **a) Proceso: Oferta Inicial y Ventas**

**a.1 ENTREGA TARDÍA DE LAS PROPUESTAS DE SERVICIO** - El personal encargado de la elaboración y envío de la propuesta de servicio al cliente, no cuenta con una adecuada organización del tiempo, por lo que las propuestas no son enviadas oportunamente, lo que representa una ineficiencia en el procedimiento de la entrega de propuestas al cliente referido.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Llevar una agenda de las propuestas que deben ser enviadas para así presentar a tiempo al cliente.

**Asistente Administrativa:** Realizar las correcciones de las propuestas de manera inmediata, para que en caso de duda, el Gerente General, pueda resolverla a tiempo, y así enviar al cliente.

**a.2 FALTA DE CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES** - La captación de nuevos clientes es del 40% ya que, al ser una empresa nueva, no es muy conocida dentro del mercado.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Desarrollar estrategias de marketing para que la firma sea más conocida en el mercado.

Ofrecer los servicios a los clientes, acorde al número de personal idóneo.

**a.3 INEXISTENCIA DE CONTRATOS FIRMADOS CON LOS CLIENTES** - Existe una ineficacia del 50 % en la elaboración de contratos ya que no se cuenta con un documento respaldo que sustente la prestación del servicio, y se podría considerar un contingente al momento de requerir para un trámite legal. Es decir, existe el riesgo sobre el derecho de cobro. Además que en el caso de defenderse ante organismos de control no se cuente con la documentación que respalde el alcance del servicio.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Contactarse con los clientes que no tienen el contrato firmado para que firmen el documento.

Supervisar siempre que todos los contratos se encuentren firmados por los clientes.

**Asistente de Gerencia:** Actualizar la carpeta donde se archivan los contratos y ordenarla.

**b) Proceso: Servicio de Outsourcing**

**b.1 FALTA DE EVALUACIÓN EN LOS SISTEMAS CONTABLES PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE** - De ninguno de los sistemas contables proporcionados por el cliente se ha evaluado su funcionamiento, lo que significa ineficacia en este procedimiento, y genera el riesgo de que la información presentada no se encuentre íntegra.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Implementar controles como una carta de la administración del cliente donde se responsabilice por la eficiencia del sistema utilizado y que se encuentra apto para la naturaleza de la empresa. O bien, realizar auditorías sistemáticas sobre dichos sistemas.

**b.2 INEFICIENCIA EN LA ENTREGA DE LOS REPORTES FINANCIEROS** - Existe una presentación tardía de los reportes financieros al cliente, lo que representa ineficiencia en este procedimiento, generando la cancelación de reuniones con el cliente para la aprobación de los mismos. Además, no se cuenta con un flujo de caja a pesar de haber prestado el servicio, ya que el contrato estipula que el cliente pagará al momento de la aprobación de los estados financieros.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Contratar más personal idóneo con el fin de que el proceso del servicio de Outsourcing sea más rápido.

Elaborar un cronograma de entrega de reportes financieros, considerando el tamaño y naturaleza del cliente, el personal asignado y los días que involucra la elaboración de los informes; para así asignar correctamente los tiempos de entrega.

**b.3 FALTA DE ARCHIVO DIGITAL EN EL SERVIDOR DE LOS REPORTES FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS** - La empresa no cuenta un archivo digital completo y ordenado de las carpetas con información financiera y contable, por lo que se dificulta la búsqueda de los archivos finales de los clientes, ocasionando pérdida de importante información ya aprobada.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Implementar políticas de backup de archivo digital, donde se especifique la periodicidad del almacenamiento en el servidor y el personal que tiene acceso al mismo.

**b.4 RESPUESTA TARDÍA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA AL SISTEMA CONTABLE UTILIZADO POR ADVISORS CÍA. LTDA.** - Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficiencia del 57% en recibir la asistencia técnica para el sistema contable. Con este indicador podemos medir que la respuesta del proveedor del sistema contable, que es la base para la prestación del servicio de Outsourcing, no es eficiente, por lo que el trabajo de Advisors se ve perjudicado.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Establecer un horario de asistencia técnica que permita que Advisors reciba el servicio. Y exigir una atención inmediata para resolver problemas técnicos.

**c) Proceso: Facturación y Cobro**

**c.1 INADECUADA COMUNICACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL INCREMENTO EN LOS HONORARIOS POR OUTSOURCING CONTABLE** - Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 27% en la entrega de los memos a los clientes, donde se les comunica sobre el incremento del honorario de servicio de Outsourcing, esto quiere decir que no existió una reunión con el cliente para informarle sobre la consideración del incremento ni tampoco la aprobación mediante la firma de dicho memo, lo que genera malestar y pérdida de la fidelidad de los clientes.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Comunicar oportunamente al personal de facturación el incremento a los honorarios del cliente, para que preparen un memo de aprobación donde debe constar la firma del cliente.

**Facturación:** Archivar de manera ordenada los memos de aprobación de incremento de honorarios firmados por el cliente.

**c.2 INCUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE COBRO - CONCLUSIONES:** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 33% en la gestión del cobro considerando aquellos cobros que sean mayor al 60% del valor de honorario por cobrar.

✓ **Recomendaciones:**

**Gerente General:** Establecer como política que el envío o retiro de la documentación es exclusivo del personal administrativo.

Cumplir estrictamente la política de cobro que establece que el porcentaje de tolerancia de cobro es el 60%.

**c.3 FALTA DE ENVÍO DE CARTAS DE ENTREGA DE LAS FACTURAS A LOS CLIENTES QUE LO REQUIERAN -** Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 19% en el envío de las cartas de entrega de la factura, lo que genera pérdida de una buena relación comercial ya que no cumple con los requerimientos acordados que exige el cliente.

✓ **Recomendaciones**

**Gerente General:** Exigir el cumplimiento a cabalidad con los requerimientos acordados que exige el cliente para mantener una buena relación laboral.

**Asistente de Gerencia:** Elaborar las cartas de entrega de las facturas a los clientes en su totalidad y llevar un cuadro de control de las mismas.

**d) Proceso: Seguimiento Post-Venta**

**d.1 INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE** - Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 25% en cubrir la satisfacción del cliente, es decir, no informa de manera clara y oportuna los informes financieros, no cumple con las expectativas del cliente y no cuenta con un espacio para manifestar opciones de mejora, lo cual representa una posibilidad alta de que los clientes opten por no renovar el contrato de servicios.

**✓ Recomendaciones**

**Gerente General:** Coordinar el cumplimiento de la entrega de los informes financieros a los clientes de manera puntual.

Crear un espacio para manifestar opciones de mejora, a través de la página web o con un buzón de sugerencias.

**d.2 INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE OUTSOURCING CONTABLE** - Después de realizar los procedimientos de Auditoría, se concluye que existe una ineficacia del 12% en cubrir la satisfacción del personal, ya que la capacitación otorgada al personal no es frecuente como esperan los empleados que ésta sea y el crecimiento profesional que ofrece la empresa no es motivador para el empleado, lo cual representa una posibilidad que los empleados opten por cambiar de empleo.

**✓ Recomendaciones**

**Gerente General:** Crear espacios de capacitación virtual para que los empleados puedan acceder a cursos de actualización de manera más frecuente.

Exponer en las reuniones importantes con el personal, los motivos para continuar prestando sus servicios en la empresa y sobre su crecimiento profesional, de una manera más concreta, acorde al crecimiento que puede ofrecer Advisors.

La información presentada se obtuvo mediante la aplicación de normas y procedimientos de auditoría de general aceptación que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

Gabriela Garzón

**ECUADORIAN ADVICE S.A.**

#### **5.1.4 Seguimiento y Monitoreo**

Una vez expuesto el informe de auditoría a los Directivos de la empresa y evaluadas las conclusiones y recomendaciones, es importante que, en las partes pertinentes, sea discutido con todos los involucrados en los procesos del Servicio de Outsourcing Contable, para que conjuntamente se apliquen las recomendaciones planteadas en el informe, y así mejoren los aspectos de eficiencia y eficacia dentro de estos Procesos.

Se debe considerar que todo trabajo de auditoría es un proceso continuo, por lo que se sugiere al Gerente General que realice un seguimiento permanente de la aplicación de las recomendaciones emitidas en este informe.

Este seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias encontradas sino también encontrar oportunidades de mejora para el desarrollo sostenido de la empresa.

Se recomienda también contratar, a mediano plazo, una Auditoría Externa para realizar un seguimiento a las recomendaciones establecidas en el presente trabajo de Auditoría de Gestión a los Procesos de Outsourcing Contable de la empresa Advisors Cía. Ltda., con el fin de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

## CAPÍTULO 6

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado una vez desarrollada la tesis de Auditoría de Gestión a los procesos de Outsourcing Contable de la empresa Advisors Cía. Ltda.:

#### 6.1. CONCLUSIONES

- ◆ La empresa auditada se encuentra dentro de la clasificación de Compañías de Responsabilidad Limitada, es decir, la responsabilidad de sus socios se limita al monto de sus participaciones sociales. Entre otros aspectos generales, no existe una estructura orgánica ya que cuenta solamente con un organigrama personal que no refleja en forma clara la situación real del esquema organizacional, su jerarquía y sus canales de comunicación.
  
- ◆ Advisors Cía. Ltda. no dispone de un documento donde se encuentre el direccionamiento estratégico, solamente cuenta con el “Manual de Políticas 2009-2010”, el mismo que se encuentra incompleto y no todo su contenido está aprobado.
  
- ◆ La auditoría permitió detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que ayudarán al desarrollo de la empresa. Dentro del análisis de factores externos, en el ámbito legal, la expedición del Mandato Constituyente N° 8, que resuelve eliminar la tercerización de servicios complementarios, pero

aprueba aquellos servicios de contabilidad, consultoría y auditoría, es una oportunidad para Advisors, ya que le faculta prestar los servicios de manera lícita. Es decir, Advisors puede incursionar y crecer dentro de este sector sin limitantes legales, lo que genera una visión de expansión del negocio en el futuro.

- ◆ Uno de los más importantes beneficios de la Auditoría es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, es por esto, que se puede concluir que la Auditoría de Gestión realizada a Advisors Cía. Ltda. es de gran aporte para la mejora de sus procesos dentro del Servicio de Outsourcing Contable.
  
- ◆ Después de realizar el examen de Auditoría, se puede concluir que el nivel de confianza en controles aplicados en la empresa es moderado, por lo tanto el riesgo de auditoría es moderado, característica con la cual se desarrollaron los procedimientos.
  
- ◆ Dentro de los hallazgos principalmente encontrados, después de la evaluación del control interno, se ha evidenciado en todos los procesos la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de planificación estratégica y falta de gestión de riesgo.

Para identificar los hallazgos de auditoría, se establecieron indicadores, ya que la empresa no ha realizado esta evaluación, y los hallazgos detectados se los ha plasmado en el Informe de Auditoría.

## 6.2. RECOMENDACIONES

El Gerente General deberá tomar las medidas necesarias para:

- Diseñar la estructura organizacional, que refleje en forma clara la situación real del esquema organizacional, su jerarquía y sus canales de comunicación. Se recomienda tomar en consideración los organigramas propuestos en el primer capítulo del presente trabajo de Auditoría.
- Elaborar un plan estratégico que permita llevar a cabo los objetivos y direccionar a la empresa a una mejora continua. Se puede tomar como guía lo expuesto en el segundo capítulo sobre las propuestas de la misión, visión, objetivos de los procesos, estrategias, principios y valores.
- Aprovechar la oportunidad de brindar servicios de manera lícita, y publicitar todos los beneficios que conlleva el contratar un Outsourcing, dar a conocer al cliente sobre el ahorro que éste representa para él.
- Contratar de manera periódica un examen de Auditoría, para conocer las oportunidades de mejora y ayudar a la dirección para tomar decisiones estratégicas.
- Implementar mayores controles internos para disminuir el riesgo de los procesos de Outsourcing Contable. Las recomendaciones a detalle se encuentran expuestas en el Informe de Auditoría presentado.
- Evaluar la gestión de los procesos de Outsourcing Contable a través de la aplicación permanente de los indicadores propuestos en la tesis, y que sirvan de herramienta de apoyo para la administración de la empresa.

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

\*

## GLOSARIO

**Alcance de Auditoría:** Son los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría, es decir, determina que es lo que cubre el examen.

**Apetito de Riesgo:** Dentro del control interno bajo el modelo COSO-ERM se define como es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar.

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

**Control Interno:** Según el modelo COSO-ERM se define como un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

**Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

**Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

**Hallazgos:** Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de éstas en un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

**Indicadores:** Es una herramienta de medición que relaciona dos o más datos significativos, que tiene un nexo lógico entre ellos, permitiendo proporcionar información sobre aspectos críticos o de importancia vital para el desarrollo del proceso.

**Manual de Procedimientos:** Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

**Outsourcing:** Se entiende como una unidad productiva y de servicios que ha desincorporado una empresa de su estructura, para que sea operada por instancias externas.

**Planificación Estratégica:** Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa

**Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

**Riesgo de Control:** Es el riesgo que no se eviten o se detecten errores materiales por parte del control interno del cliente.

**Riesgo de Detección:** Es la posibilidad que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

**Riesgo de Auditoría:** Se da por el efecto combinado del riesgo inherente, el riesgo de control y por el riesgo de detección. Es decir representa el riesgo de cada caso.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuente Bibliográfica

- Blanco, Y. (2007). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá: Ecoe.
- Córdoba, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe.
- Franklin, F. (2007). *Auditoría Administrativa - Gestión Estratégica del Cambio (2ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Mendez, H. (2011). *Auditoría*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. Editorial: Continental.
- Whittington, O. y Pany, K. *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill.

### Fuente Electrónica

- Córdoba, C. (2008). *Definiciones - Gerencia de Procesos*. Consultado en:  
<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/3-1.-DEFINICIONES.html>
- FEMP (2011) *Guía 6 de Apoyo a la Calidad*. Consultado en:  
[http://www.femp.es/files/archivo/Guía\\_6\\_\(cuarta\\_parte\).pdf](http://www.femp.es/files/archivo/Guía_6_(cuarta_parte).pdf)
- Mandato Constituyente 8. Consultado en:  
[http://www.captur.travel/web2011/informacion\\_juridica/documentos/laboral/laboral\\_man dato8.html](http://www.captur.travel/web2011/informacion_juridica/documentos/laboral/laboral_man dato8.html)
- Estructura Organizacional. Consultado en:  
[http://www.wikilearning.com/monografia/estructuras\\_organizativas\\_y\\_tipos\\_de\\_organigramas](http://www.wikilearning.com/monografia/estructuras_organizativas_y_tipos_de_organigramas)
- Organigramas. Consultado en:  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Dirección Empresarial. Consultado en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial)

<http://www.dimensionempresarial.com>

<http://www.cangurorico.com>

<http://www.rae.es/rae.html>

[http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5\\_1.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc)

- Análisis Externo. Consultado en:

<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_pa%C3%ADs](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs)

- Pruebas de Auditoría y definiciones de riesgos. Consultado en:

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1z.htm>

<http://www.definicion.org/riesgo-de-auditoria>

### **Fuentes Documentales:**

Análisis Externo - Indicadores Económicos consultados en:

- Tesis de Grado para Ingeniería en Finanzas, Contabilidad y Auditoría. Ing. Doris Baño.