



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**“AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE
TESORERÍA, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
“REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE
PICHINCHA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE
ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”**

GUSTAVO XAVIER AYALA CANGÁS

**Trabajo de Conclusión de Carrera como requisito previo a la
obtención del grado de:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

DIRECTOR: DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.

CODIRECTORA: ING. CPA. CAROL PROAÑO, MGS.

Sangolquí, 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. ANÍBAL ALTAMIRANO
ING. CAROL PROAÑO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE TESORERÍA, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las 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 GUSTAVO XAVIER AYALA CANGÁS que lo entregue al ECON. JUAN LARA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, 27 de junio del 2013

Dr. Aníbal Altamirano
DIRECTOR

Ing. CPA. Carol Proaño Mgs
CODIRECTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AYALA CANGÁS GUSTAVO XAVIER

DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado “AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE TESORERÍA, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 27 de junio del 2013.

Gustavo Xavier Ayala Cangás

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

YO, GUSTAVO XAVIER AYALA CANGÁS

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE TESORERÍA, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 27 de junio del 2013

Gustavo Xavier Ayala Cangás

DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones que a diario me ayudan a forjar una vida próspera y llena de felicidad junto a mis seres queridos.

A mi madre, Martha Cangás por su apoyo y amor incondicional en los buenos y malos momentos, por sus esfuerzos y desvelos con el fin de brindarme un presente y futuro lleno de felicidad y oportunidades de días mejores. A mi Padre, quien con su ejemplo me enseñó la tenacidad y constancia para vencer las adversidades que se presentan en el diario vivir.

A mi hermana, Sofía Ayala, que siempre me ha brindado su cariño y apoyo incondicional, dándome ánimo para cumplir mis metas y llenando mi vida de alegría.

A mi familia y amigos, que siempre me han dado su aliento para vencer las adversidades y con quienes he compartido los buenos y malos momentos.

A todos los docentes, que han compartido su tiempo y conocimiento para ayudarme a cumplir mis aspiraciones profesionales.

Gustavo Xavier Ayala Cangás

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ayudarme a cumplir una meta más en mi vida profesional y guiarme por el sendero del bien y de una vida sana y honesta.

A la Escuela Politécnica del Ejército, que me ha brindado la oportunidad de ser parte de esta institución, otorgándome las condiciones necesarias para adquirir conocimientos y formar mi vida profesional.

A mi director y codirectora, Dr. Aníbal Altamirano e Ing. Carol Proaño, que han sido incondicionales con su apoyo durante este proceso, guiándome y compartiendo sus conocimientos y tiempo con el fin de obtener un trabajo de calidad para mi graduación.

A mis padres y hermana, por todo el apoyo y amor durante esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos, amigas y familiares, por formar parte de esta etapa de mi vida y su apoyo en buenos y malos momentos.

Al Presidente Ejecutivo de la Escuela de Conducción “CENECC”, Rodrigo Huertas que me permitió la realización de mi proyecto de graduación y me brindó su apoyo para hacer realidad el presente trabajo.

Gustavo Xavier Ayala Cangás

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY	xvii
CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	1
1.1.2. Objetivos del Ente Auditado.....	8
1.1.2.1 Objetivo General	8
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.2. La Empresa	9
1.2.1. Reseña Histórica	9
1.2.2. Organigramas	10
1.2.2.1. Estructural	11
1.2.2.2. Funcional.....	14
1.2.2.3. Personal.....	22
CAPITULO II.....	24
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
2.1. Misión	24
2.2. Visión.....	25
2.3. Objetivos y Metas de las Áreas.....	26
2.3.1. Objetivo General	26
2.3.2. Objetivos Específicos.....	27
2.4. Políticas	29
2.5. Estrategias	30
2.6. Principios y Valores.....	31
2.6.1. Principios	31

2.6.2.	Valores	32
CAPITULO III		35
ANÁLISIS SITUACIONAL		35
3.1.	Análisis Interno	35
3.1.1.	Descripción de los Procesos.....	35
3.1.1.1.	Departamento de Contabilidad	36
3.1.1.1.1.	Objetivo	41
3.1.1.1.2.	Alcance	41
3.1.1.1.3.	Responsable	41
3.1.1.1.4.	Requisitos legales:	42
3.1.1.1.5.	Políticas internas:.....	42
3.1.1.1.6.	Subprocesos	44
3.1.1.1.7.	Indicadores	45
3.1.1.1.8.	Registros	46
3.1.1.1.9.	Documentos.....	47
3.1.1.1.10.	Instrucciones Aclaratorias.....	48
3.1.1.1.11.	Flujograma (Propuesto)	48
3.1.1.2.	Departamento de Tesorería.....	50
3.1.1.2.1.	Objetivo	50
3.1.1.2.2.	Alcance	50
3.1.1.2.3.	Responsables	51
3.1.1.2.4.	Requisitos Legales.....	51
3.1.1.2.5.	Políticas Internas	51
3.1.1.2.6.	Subprocesos	55
3.1.1.2.7.	Indicadores	56
3.1.1.2.8.	Registros	56
3.1.1.2.9.	Documentos	57
3.1.1.2.10.	Instrucciones Aclaratorias.....	57
3.1.1.2.11.	Flujograma (Propuesto)	58
3.1.1.3.	Departamento de Presupuesto.....	60
3.1.1.3.1.	Objetivo	60

3.1.1.3.2.	Alcance	60
3.1.1.3.3.	Responsable	60
3.1.1.3.4.	Requisitos legales	61
3.1.1.3.5.	Políticas internas.....	61
3.1.1.3.6.	Indicadores	62
3.1.1.3.7.	Registros	63
3.1.1.3.8.	Documentos	64
3.1.1.3.9.	Instrucciones aclaratorias	64
3.1.1.3.10.	Flujograma del área de Presupuesto (Propuesto).....	64
3.2.	Análisis Externo.....	66
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas	66
3.2.2.	Incidencias del Factor Político.....	67
3.2.2.1.	Incidencias del Factor Económico	70
3.2.2.2.	Incidencias del Factor Social	78
3.2.2.3.	Incidencias del Factor Tecnológico	82
3.2.2.4.	Incidencias del Factor Legal	84
3.2.3.	Influencias Microeconómicas	85
3.2.3.1.	Cliente	85
3.2.3.2.	Proveedores.....	86
3.2.3.3.	Competencia	88
3.2.3.4.	Precios.....	89
CAPITULO IV		91
PROPUESTA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS		91
4.1.	Generalidades de la Auditoría de Gestión	91
4.1.1.	Evolución	91
4.1.2.	Concepto de Auditoría de Gestión	92
4.1.3.	Importancia	92
4.1.4.	Beneficio de la Auditoría de Gestión.....	93
4.2.	Fases de la Auditoría de Gestión	94
4.2.1.	Planificación	94
4.2.1.1.	Planificación Preliminar.....	94

4.2.1.2.	Planificación Específica.....	95
4.2.1.3.	Evaluación del Sistema de Control Interno	98
4.2.1.3.1.	Definición de Control Interno.....	98
4.2.1.3.2.	Elementos de Control Interno	99
4.2.2.	Ejecución del Trabajo de Auditoría	100
4.2.2.1.	Programas de Auditoría	100
4.2.2.1.1.	Pruebas de Cumplimiento.....	102
4.2.2.1.2.	Pruebas Sustantivas	103
4.2.2.2.	Métodos de Evaluación del Control Interno	104
4.2.2.2.1.	Análisis de uso del COSO ERM (COSO II)	104
4.2.2.2.2.	MICIL.....	108
4.2.2.2.3.	CORRE.....	109
4.2.2.3.	Herramientas de Evaluación de Control Interno.....	111
4.2.2.3.1.	Narrativas	111
4.2.2.3.2.	Cuestionarios	112
4.2.2.3.3.	Flujogramas	113
4.2.2.4.	Evaluación del Riesgo.....	115
4.2.2.4.1.	Medición del Riesgos	115
4.2.2.4.2.	Informe de Control Interno.....	118
4.2.2.5.	Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría	119
4.2.2.6.	Preparación de Papeles de Trabajo	122
4.2.2.7.	Indicadores de Gestión.....	125
4.2.2.7.1.	Financieros	126
4.2.2.7.2.	No Financieros.....	129
4.2.2.8.	Hojas Resumen Hallazgos por Componente.....	131
4.2.2.8.1.	Condición	132
4.2.2.8.2.	Criterio.....	132
4.2.2.8.3.	Causa	132
4.2.2.8.4.	Efecto.....	132
4.2.2.8.5.	Conclusiones.....	133
4.2.2.8.6.	Recomendaciones	133

4.2.3.	Comunicación de Resultados	133
4.2.3.1.	Borrador del Informe de Auditoría	134
4.2.3.2.	Conferencia del Informe de Auditoría	135
4.2.3.3.	Informe de Auditoría Definitivo	135
4.2.3.4.	Evaluación Continua	139
CAPITULO V		140
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA		140
5.1.	Planificación de la Auditoría	140
5.1.1.	Planificación Preliminar	140
5.1.1.1.	Programa de Auditoría Preliminar	141
5.1.1.2.	Conocimiento Preliminar	142
5.1.1.3.	Medición del Riesgo Inherente	152
5.1.1.4.	Plan General de Auditoría	158
5.1.1.5.	Contrato de Auditoría	166
5.1.1.6.	Aceptación del Servicio de Auditoría	172
5.1.2.	Planificación Específica	173
5.1.2.1.	Programa de Auditoría Específica	173
5.1.2.2.	Evaluación del Control Interno	174
5.1.2.3.	Medición del Riesgo	183
5.1.2.4.	Hallazgos de la Evaluación de Control Interno	185
5.1.2.5.	Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno	188
5.2.	Ejecución del Trabajo	194
5.2.1.	Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos Área Contabilidad	194
5.2.2.	Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos Área Tesorería.	206
5.2.3.	Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos Área Presupuesto.	217
5.3.	Comunicación de Resultados	223
5.3.1.	Informe de Auditoría	223
5.4.	Evaluación Continua	245
CAPITULO VI		252
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		252
6.1.	Conclusiones:	252

6.2. Recomendaciones:	253
GLOSARIO DE TÉRMINOS	255
BIBLIOGRAFÍA.....	260
REFERENCIAS WEB	261

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama Estructural.....	12
Gráfico No. 2 Organigrama Estructural Propuesto.....	13
Gráfico No. 3 Organigrama Funcional	15
Gráfico No. 4 Organigrama Personal	23
Gráfico No. 5 Comportamiento de la Inflación (2000 – 2012)	71
Gráfico No. 6 Comportamiento de la Tasa Activa	74
Gráfico No. 7 Comportamiento de la Tasa Pasiva.....	76
Gráfico No. 8 Comportamiento del PIB	77
Gráfico No. 9 Comportamiento del Desempleo	80
Gráfico No. 10 Comportamiento del Subempleo	81
Gráfico No. 11 Formato del Programa de Auditoría	102
Gráfico No. 12 Componentes del COSO II.....	107
Gráfico No. 13 Formato de Narrativa de Entrevista.....	111
Gráfico No. 14 Formato de Cuestionario de Control Interno	113
Gráfico No. 15 Simbología de los Flujogramas	114
Gráfico No. 16 Matriz de Riesgo y Nivel de Confianza.....	117

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Inflación Anual (2000 – 2012).....	71
Tabla No. 2 Tasa Activa	73
Tabla No. 3 Tasa Pasiva	75
Tabla No. 4 Producto Interno Bruto (2005 – 2011).....	77
Tabla No. 5 Porcentaje de Desempleo (2007 – 2012)	79
Tabla No. 6 Porcentaje de Subempleo (2007 – 2012)	81
Tabla No. 7 Porcentaje de Inversión Tecnológica sobre el PIB	83
Tabla No. 8 Principales Proveedores	86
Tabla No. 9 Detalle de Precios y Comparativo de la Competencia.....	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Participaciones Suscritas y Pagadas.....	2
Cuadro No. 2 Principales Indicadores Financieros.....	128
Cuadro No. 3 Resumen de Indicadores de Gestión.....	246
Cuadro No. 4 Matriz de Seguimiento.....	248

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión en la actualidad se constituye en una herramienta que permite medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las organizaciones, permitiendo que los gerentes y administradores realicen una gestión adecuada en el manejo de los recursos para alcanzar sus objetivos propuestos.

En el mundo globalizado las compañías necesitan volverse más eficientes y eficaces en la realización de sus operaciones y actividades permitiéndoles ser más competitivas y su permanencia en el mercado.

El uso de indicadores de gestión influye en la toma de decisiones acertadas dentro de una compañía, es por esta razón que la aplicación del presente trabajo permitirá a la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., tener un nivel de certeza adecuado de los niveles de eficacia, eficacia y economía en los sus procesos.

La compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. se dedica a la capacitación y entrenamiento de choferes no profesionales como requisito para la obtención de la licencia tipo “B”; la compañía ofrece sus servicios al público en general y está autorizada para operar en la provincia de Pichincha.

El presente trabajo en sus tres primeros capítulos da a conocer las actividades, procesos, normatividad interna y externa de la compañía, en sí un conocimiento general del negocio y de su ámbito interno y externo. En el capítulo cuatro se presenta la metodología

con la cual se desarrollará la Auditoría de Gestión a los procesos financieros de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto en el capítulo cinco. Finalmente en el capítulo seis se presentarán las conclusiones y recomendaciones del desarrollo del presente proyecto.

Los resultados obtenidos del desarrollo de la Auditoría de Gestión, que comprenden las fortalezas y hallazgos encontrados, se los comunicó a la administración de la empresa en el informe de auditoría. Se detalló las acciones necesarias para que la gerencia defina una planificación estratégica y una estructura organizacional conforme las necesidades de la compañía, también se indicó las medidas necesarias para fortalecer los controles existentes y se sugirió el diseño e implementación de controles que permitan asegurar un nivel óptimos de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que lleva a cabo el área financiera.

EXECUTIVE SUMMARY

At present, management audit is a tool that allows administration to assess the levels of effectiveness, efficiency and economy of an organization in order to establish an adequate process of administration and use of resources that will lead a company to accomplish its objectives.

In a globalized world, organizations need to become more efficient and effective in the performance of their operations and activities, so that they can be more competitive and assure their place in the market.

The use of performance indicators influence in the adequate decision making process of a company; for this reason, the application of the work detailed in this document will allow the company Representaciones O.P.N Cía. Ltda., to have an appropriate knowledge of the acceptable levels of effectiveness, efficiency and economy that their processes must have.

Representaciones O.P.N. Cía. Ltda, is a company whose principal activity is training non-professional drivers to obtain a driver's licenses type "B". The company offers its services to general public, and it's authorized to operate in Pichincha.

The first three chapter of this document introduce the activities, processes, intern and extern company's rules, and other general knowledge of the business, not only about its internal aspects, but also about the external environment that surrounds the company. The

fourth chapter presents the methodology used to develop the management audit for the processes of accounting, treasury and budget detailed in chapter five. Finally, chapter six exposes the conclusions and recommendations obtained from developing this project.

The results obtained from the development of the management audit are composed by the strengths and observations found, which were communicated to the company's administration in the audit report. In addition, the required actions were informed in the audit report so that management establishes a proper strategic planning and organizational improvement that will fulfill the company's needs. Also, the proper measurements were indicated to strengthen the existing controls, and a design and implementation of controls was suggested to assure optimum levels of effectiveness, efficiency and economy in the process held by the financial department.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La empresa “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA.” es una empresa ecuatoriana que se dedica a la capacitación y entrenamiento de choferes no profesionales para la obtención de la licencia tipo “A” y tipo “B”; la empresa se domicilia en la ciudad de Quito y tiene cobertura en toda la provincia de Pichincha.

La empresa cuenta con personal capacitado, soporte tecnológico y recursos materiales para satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con la normatividad vigente en el Ecuador, regulaciones y disposiciones de los entes reguladores de las Escuelas de Conducción. La empresa funciona con el nombre comercial “CENECC” (CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL CONDUCTOR) y posee un total de cinco sucursales distribuidas en sitios estratégicos en la provincia de Pichincha.

Con este trabajo se pretende analizar los procesos que maneja la empresa, mejorarlos en el caso que sea necesario mediante recomendaciones que permitan implementar de inmediato acciones correctivas y establecer el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología aplicada en dichos procesos.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. para un normal funcionamiento posee la siguiente base legal.

➤ **Base Legal Interna**

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN Y ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.-

El 05 de Septiembre del 2006 mediante escritura de constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada y resolución de la Superintendencia de Compañías 06.Q.IJ, se crea “**REPRESENTACIONES O.P.N Cía. Ltda.**”, con un capital suscrito y pagado de USD. 400, su cuadro de accionistas se conformó de la siguiente manera:

Cuadro No. 1 Participaciones Suscritas y Pagadas

ro.	NOMBRE	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES	PORCE NTAJE
	ANGEL RODRIGO BRAGANZA CALDERON	\$ 80,00	80	20%
	OSWALDO RODRIGO HUERTAS LIMA	\$ 80,00	80	20%
	WILLIAM MERARDO NARANJO ESTEVEZ	\$ 80,00	80	20%
	RAFAEL ANDRES VELASCO GONZALES	\$ 80,00	80	20%
	FABIAN OSWALDO VILLAREAL VITERI	\$ 80,00	80	20%
	TOTAL	\$ 400,00	400	100%

Fuente: Escritura Pública Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gustavo Xavier Ayala Cangás

El capital se encuentra dividido en cuatrocientas acciones con un valor nominal de US\$ 1,00 que no serán libremente negociables, sino bajo las condiciones de la Ley de Compañías, el capital de la compañía puede ser incrementado por el establecimiento de nuevas participaciones y por la autorización de la Junta General de Socios, además se entregará a cada socio el certificado de aportación que le corresponda por el capital aportado y su porcentaje de participaciones.

Las participaciones podrán transferirse por acto entre vivos con el consentimiento unánime del capital social, además son heredables. Se deberá formar un fondo de reserva legal de al menos el 20% del capital social, para lo cual se segregará anualmente el 5% de las utilidades líquidas y realizadas.

La compañía con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito podrá abrir sucursales en otras ciudades y en el exterior, y debe regirse bajo la normativa de la Ley de Compañías y sus propios Estatutos, en donde se detalla su Objeto Social.

El gobierno y la administración de la compañía se ejercerán por medio de la Junta General de socios, el Presidente y el Gerente General. El órgano supremo será la Junta General y sus sesiones pueden ser ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal, además se pueden realizar sesiones en la modalidad de junta universal en cualquier parte del territorio nacional y a cualquier tiempo. Las juntas ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio económico.

El quórum necesario para la primera junta será de más de la mitad del capital social, a partir de la segunda se podrá sesionar con el numero de socios presentes, las resoluciones se tomarán por la mayoría absoluta de votos del capital social recurrente a la sesión con las excepciones que señale el estatuto y la Ley de Compañías, los votos en blanco y las abstenciones se sumaran a la mayoría.

La Junta General será precedida por el Presidente, quien es nombrado por la Junta General por un periodo de 2 años, y en su ausencia por una persona designada por los socios, en calidad de Secretario actuará el Gerente General o en su ausencia se procederá de igual forma que con el Presidente. De cada Junta se realizará la respectiva acta con las debidas formalidades.

Para las demás disposiciones de la administración, gobierno y regulación, se regirá por lo dispuesto en la Ley de Compañías y normativa vigente aplicable para la mencionada compañía.

➤ **Base legal Externa:**

Además de la normatividad regida por la escritura de Constitución y los Estatutos la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., se rige bajo las siguientes leyes, reglamentos y manuales:

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL.-

La ley de Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho de los asegurados a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia que incluye: proteger al asegurado y a su familia, en los casos de enfermedad, maternidad, desocupación, invalidez, vejez y muerte, a los fondos de reserva, a los préstamos hipotecarios y quirografarios y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el gobierno.

LEY DE COMPAÑÍAS.-

La ley de Compañías es aquella en la que se establece las disposiciones que regulan las operaciones de las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general; de las empresas extranjeras que ejerzan actividades en el Ecuador, cualquiera fuera su especie; de las compañías de responsabilidad limitada; de las bolsas de valores, y demás entes, en los términos de la ley de mercado de valores.

Esta ley tiene como finalidad vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las mismas, analizando los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.-

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las violaciones de estos derechos. El objetivo de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y seguridad jurídica de la relación de las partes.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.-

La ley de régimen tributario interno es aquella que regula la forma en el que el contribuyente (sujeto pasivo) debe responder ante la autoridad tributaria (sujeto activo).

Esta ley se aplica a todos los tributos, dentro de estos tenemos: los impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Los impuestos objeto de esta ley son:

- **Impuesto a la Renta:** Este impuesto recae sobre los ingresos que obtienen las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras.
- **Impuesto al Valor Agregado:** Corresponde al impuesto al valor agregado en la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

Tasas: Se refiere a la prestación pecuniaria exigida obligatoriamente por el Estado o sus organismos, que está relacionada con un servicio efectivo o potencial de interés público que afecte al obligado directa o indirectamente.

Contribuciones especiales: Son las prestaciones pecuniarias exigidas por el Estado a determinadas personas o grupos sociales, en virtud de los efectos de un beneficio social específico o de mejoras, sean realizadas por el Estado o por sus organismos.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.-

Esta ley autoriza, regula y controla el funcionamiento y apertura de cursos de conducción y establece como requisito fundamental para la obtención de la licencia de

choferes no profesionales, el título de aprobación de curso otorgado por las Escuelas de Conducción autorizadas.

La ley establece lineamientos generales para el funcionamiento en materia de capacitación para las Escuelas de Conducción, además establece sanciones por el incumplimiento de la Ley y demás regulaciones que emitan el ente regulador en este caso “La Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”.

CÓDIGO DEL TRABAJO.-

El código de trabajo es aquel que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Este código estipula las definiciones y reglas generales del contrato de trabajo, la capacidad para contratar, los efectos del contrato de trabajo, las obligaciones del empleador y trabajador; la duración de la jornada de trabajo, los descansos obligatorios y las vacaciones; sobre las utilidades, remuneraciones y remuneraciones adicionales; de la terminación del contrato, del desahucio y del despido; de los fondos de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación; de las enfermedades profesionales, de las indemnizaciones, de la prevención de los riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos de auxilio y de la disminución de la capacidad para el trabajo; de las asociaciones de trabajadores y de los conflictos colectivos; del Ministerio de Relaciones Laborales, de la inspección de trabajo, de las estadísticas, del departamento de seguridad e higiene del trabajo, de la dirección y subdirecciones de mediación, de la dirección de empleo y recursos humanos y de la administración de justicia.

1.1.2. Objetivos del Ente Auditado

1.1.2.1 Objetivo General

En la escritura de constitución y estatutos de la compañía se ha establecido el siguiente objetivo general para la empresa:

Se dedicará a la formación teórica y práctica de conductores no profesionales y la prestación de servicios de capacitación de los mismos en base al Art. 42 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y a los Art. 1 y 43 del Reglamento de Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

La compañía no posee un manual de procedimientos de la compañía, por lo cual se han establecido los objetivos específicos que persigue la compañía de acuerdo a su naturaleza y giro de negocio, a continuación presentamos los más importantes:

- Brindar capacitación teórica en base a la normativa vigente en materia de conducción, señales de tránsito y leyes y reglamentos establecidos en el Ecuador.
- Entrenar prácticamente a los alumnos inscritos y matriculados en los cursos de conducción en vehículos acoplados y aptos para este fin.

- Mantener una flota de vehículos aptos mecánicamente para impartir instrucción a los alumnos inscritos y matriculados.
- Graduar a los alumnos que aprobaron el curso y emitir los títulos correspondientes para la obtención de la licencia en la Agencia Nacional de Tránsito.
- Cumplir con la normativa, regulaciones y disposiciones de los entes reguladores como son el SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Agencia Nacional de Tránsito y demás que apliquen para la Escuela de Conducción.

1.2. La Empresa

1.2.1. Reseña Histórica

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda. nace de la idea de Oficiales de Policía en servicio pasivo, quienes ven una oportunidad de negocio en el campo de la capacitación y entrenamiento para conductores no profesionales. Es así que mediante escritura de constitución celebrada el 05 de septiembre de 2006 se establece como compañía limitada reconocida y autorizada por la Superintendencia de Compañías, posteriormente los socios fundadores comienzan el trámite para obtener la autorización en la Comisión Nacional de Tránsito para el funcionamiento como Escuela de Conducción.

La Escuela de Conducción “CENECC” comienza sus actividades y atención al público el 01 de julio de 2007, su matriz se ubicó en el sector de Quito Tennis en las calles Hidalgo de Pinto y Pedro Goseal con un total de siete empleados que cumplían funciones

administrativas y operativas para la instrucción y capacitación a los nuevos alumnos matriculados.

La empresa adquirió vehículos marca KIA – Picanto para adaptarles para impartir las clases prácticas, comenzaron con un total de tres vehículos. Los socios se encargaron de la dirección y control de la empresa para su correcto funcionamiento.

La empresa incursionó en el mercado enfrentándose a marcas ya establecidas como son ANETA, con estrategias como: precios de los cursos mas bajos, horarios flexibles para personas que trabajan y ofrecer cursos en masa para instituciones como es la Escuela de la Policía.

Con el aumento de la demanda la empresa vio la necesidad de abrir sucursales y puntos de matriculación en varios sectores de la urbe, con el fin de ampliar sus operaciones y captar una mayor cantidad de alumnos.

La empresa actualmente cuenta con un total de 30 empleados entre directores, administrativos e instructores; mantiene una flota de 50 vehículos marca Chevrolet – Spark y su oficina matriz se traslado a las avenidas Inca y Amazonas.

1.2.2. Organigramas

Un organigrama representa la estructura de una organización es así que Hernández Orozco (1996) en su obra “Análisis Administrativo Técnicas y Métodos” lo define como una

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

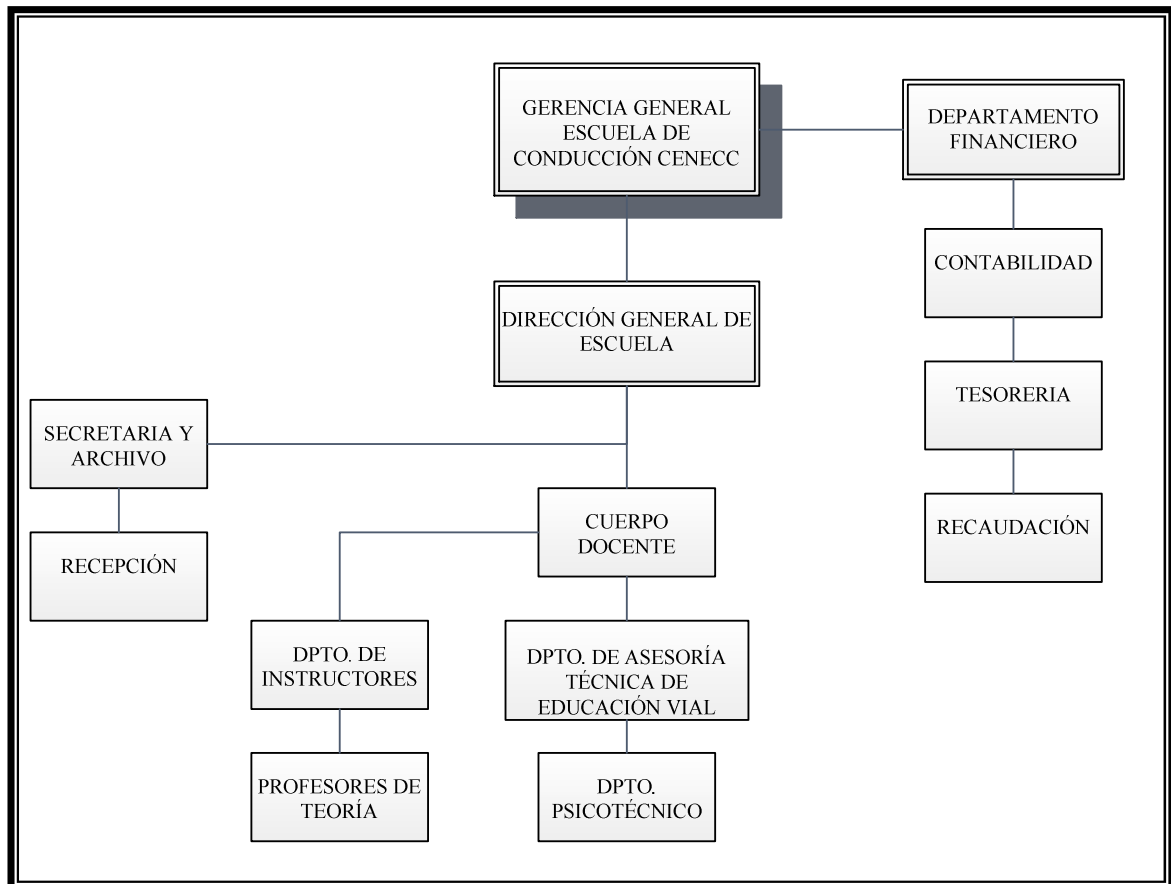
Los organigramas según su propósito y finalidad se clasifican en los siguientes tipos que describimos a continuación:

1.2.2.1. Estructural

“Un organigrama estructural muestra la estructura completa de una organización, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales; representa las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas” (Hernández Orozco, 1996, p.88).

La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. ha diseñado el siguiente organigrama estructural:

Gráfico No. 1 Organigrama Estructural
REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.



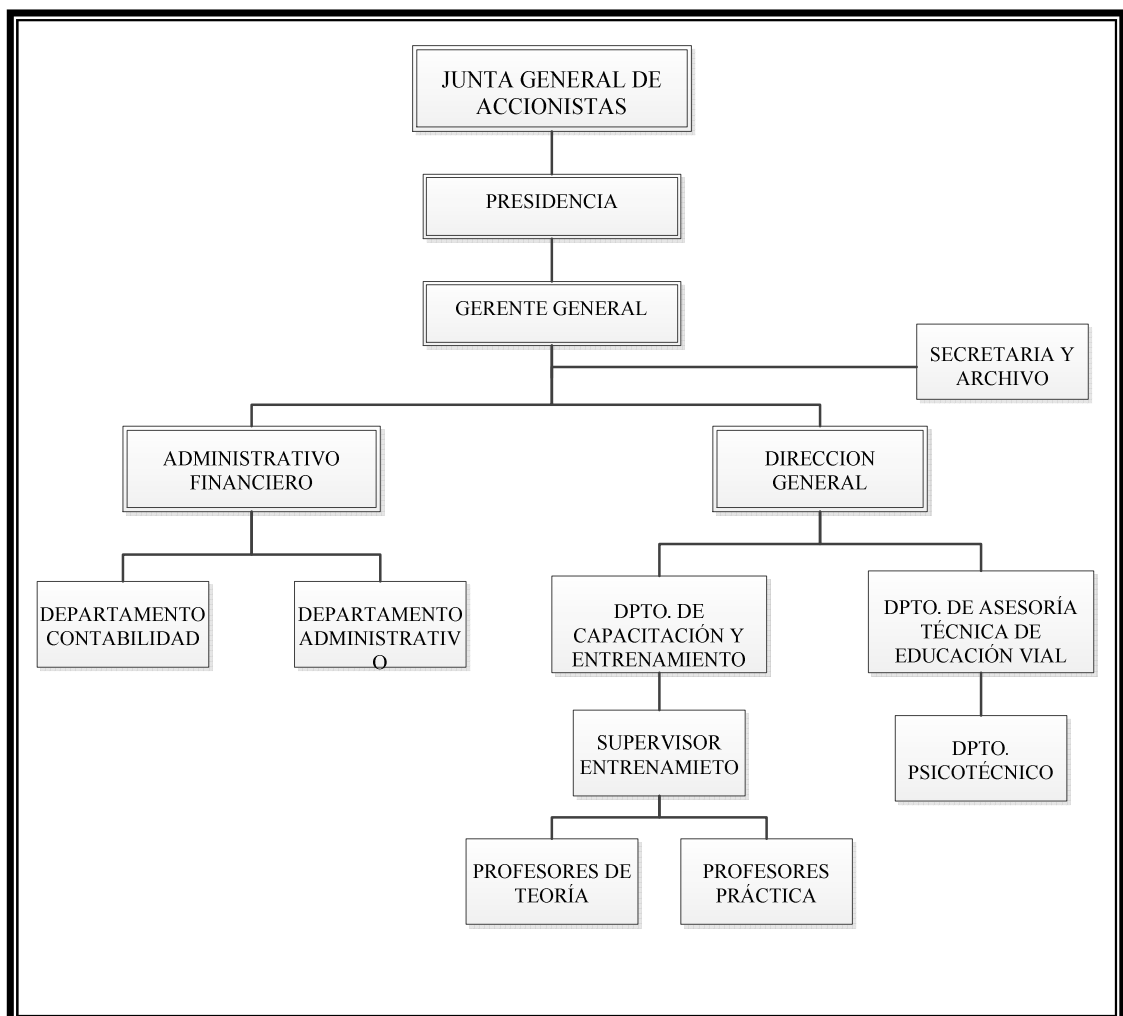
Fuente: Manual de Funciones de la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gustavo Xavier Ayala Cangás

De acuerdo al conocimiento de la estructura interna y jerarquización que presenta la compañía en la actualidad, se propone el siguiente organigrama que representa de forma organizada y escalonada las relaciones entre los diferentes niveles de autoridad y departamentos existentes:

Gráfico No. 2 Organigrama Estructural Propuesto

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.



Fuente: Conocimiento propio de la estructura interna de la Empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

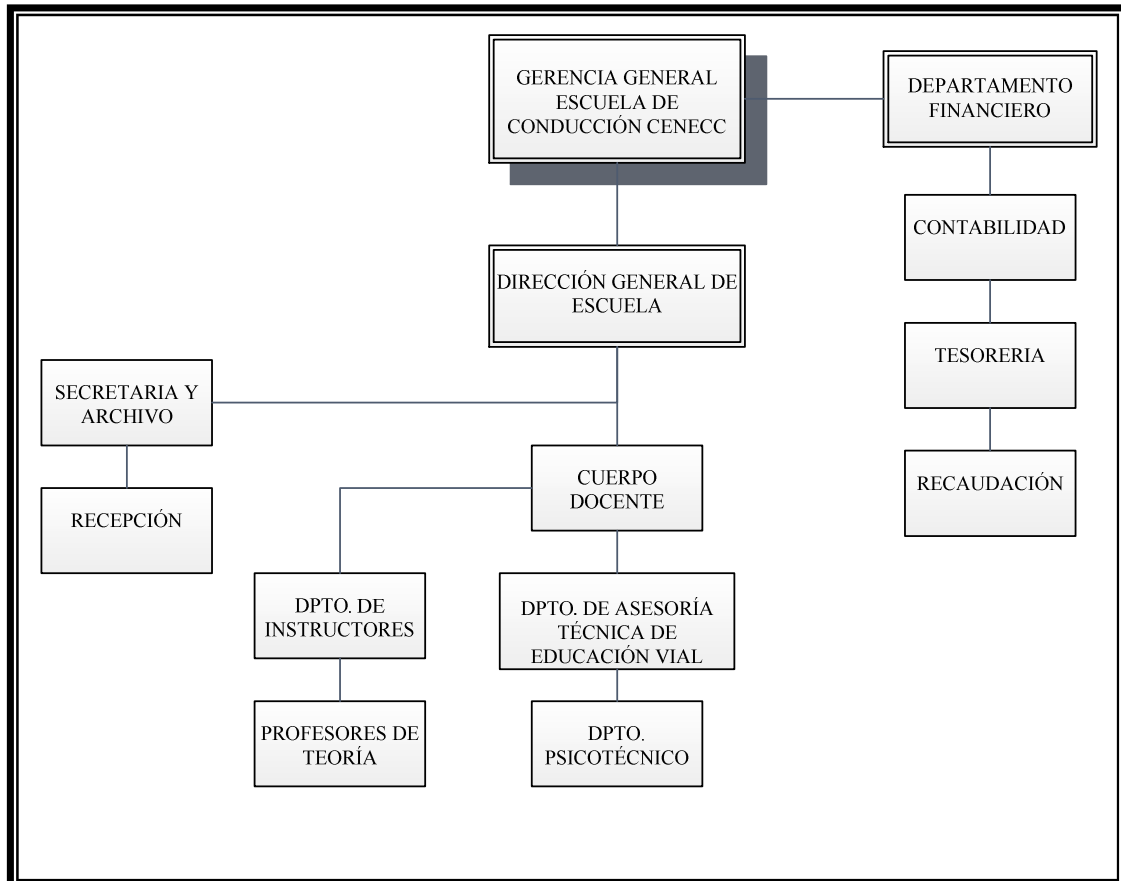
Elaborado por: Gustavo Xavier Ayala Cangás

1.2.2.2. Funcional

“Organigramas funcionales son aquellos que incluyen las principales funciones que tienen asignadas a cada unidad y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general” (Abascal Rojas, 2004, p.111).

El organigrama funcional que presenta la compañía dentro de su manual de funciones se presenta a continuación:

Gráfico No. 3 Organigrama Funcional
REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.



Fuente: Manual de Funciones de la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gustavo Xavier Ayala Cangás

La compañía no posee un manual de funciones, para lo cual nos entrevistamos con los diferentes encargados de las áreas para obtener información acerca de los diferentes órganos, puestos y departamentos que se especifican en la representación gráfica de su estructura jerárquica.

1. Junta General de Accionistas

Son deberes y atribuciones de la Junta General:

- a) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración; y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y al Estatuto.
- b) Nombrar al Presidente, al Gerente General, señalándoles sus remuneraciones; y, removerlos por causas justificadas.
- c) Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores.
- d) Resolver sobre la forma de reparto de utilidades.
- e) Resolver cualquier asunto que no sea de competencia privativa del Presidente o Gerente General y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía.
- f) Aprobar el presupuesto de la compañía.
- g) Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones y oficinas de la compañía.
- h) Las demás que señale la Ley de compañías y el Estatuto.

2. Presidente

Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la junta general de socios.
- b) Convocar y presidir las sesiones de la junta general de socios y suscribir las actas.
- c) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.
- d) Remplazar al Gerente General por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones conservando las propias, mientras dure la ausencia o hasta que la junta general de socios designe sucesor y se haya inscrito el nombramiento, y aunque no se le hubiese encargado por escrito.
- e) Las demás que señale la Ley de compañías, el Estatuto y reglamento de la compañía; y, la Junta General de Socios.

3. Gerencia General

- a) Representar legalmente a la compañía, en forma judicial y extrajudicial.
- b) Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.
- c) Dirigir la gestión económica-financiera de la compañía.
- d) Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.
- e) Presentar a la junta general de socios un informe, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la Ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico.

- f) Ejercer las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley, los Estatutos y la Junta General de Socios.

4. Dirección General de la Escuela

- a) Resolverá asuntos relacionados con la parte operativa de compañía.
- b) Asignará personal para el cumplimiento de la instrucción teórica y práctica de los alumnos.
- c) Será el responsable de controlar que los instructores cumplan con el tiempo asignado a la instrucción.
- d) Se encargará de proveer del material didáctico necesario para la instrucción.
- e) Verificará que se realicen las pruebas psicotécnicas a todos los alumnos.
- f) Se encargará de la actualización de manuales de manejo, acorde con la Ley de tránsito y las resoluciones que emita el Consejo Nacional de Tránsito.
- g) Las demás que señale la Ley, Junta General de Accionistas, Estatutos y Gerencia General.

5. Departamento Financiero

- a) Determinar la estructura de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.
- b) Analizar la situación financiera de la empresa a fin de conocer cuáles son las áreas problema
- c) Adquisición de financiamiento a corto, mediano o largo plazo.
- d) Control del registro y custodia de los activos fijos existentes y adquiridos.
- e) Análisis de las principales cuentas de la compañía.
- f) Autorizar pagos.

- g) Certificar la disponibilidad de fondos para los pagos.
- h) Proponer un manejo seguro del efectivo, así como de la inversión de los excedentes para una maximización de utilidades.

6. Contabilidad

- a) Analiza y elabora estados de la situación financiera-contable de la institución, e informes para la toma de decisiones.
- b) Realiza los ajustes contables necesarios.
- c) Supervisa y valida el asiento de las operaciones contables o registro de las transacciones (devengadas en la ejecución de los gastos).
- d) Efectúa análisis de saldos contables y prepara informes al respecto.
- e) Sugiere la implementación de medidas de control interno, como parte de la gestión financiera y para asegurar el ajuste a razón del registro de las transacciones.
- f) Realiza las conciliaciones bancarias
- g) Verificar que las declaraciones se realicen correctamente y en el tiempo adecuado.
- h) Supervisar la realización de anexos transaccionales.
- i) Revisión de nómina para su posterior pago.

7. Asistente Contable

- a) Elabora los registros contables de las diferentes transacciones de la compañía.
- b) Elabora la nómina de la compañía de acuerdo a la normativa legal vigente.
- c) Elabora las declaraciones de los impuestos y los remite para su revisión y aprobación al contador y tesorero.
- d) Elabora los anexos transaccionales.

- e) Archiva y custodia todos los documentos generados de las declaraciones, registros y demás transacciones.
- f) Realizará conciliaciones y arqueos de ser necesario y si así lo disponen los directivos o el contador.

8. Tesorería

- a) Ejecuta operaciones de Pagaduría de la compañía, con el cumplimiento de las políticas y normas correspondientes.
- b) Participa en la elaboración, junto con el responsable de Presupuesto, del programa de ejecución presupuestaria, si se lo requiriere.
- c) Revisa y ejecuta el pago de remuneraciones.
- d) Elabora planillas o documentos similares y ejecuta los pagos de impuestos al SRI o de aportes patronales y personales al IESS, con los soportes necesarios.
- e) Coordina o efectúa las transferencias de fondos necesarios para los pagos a proveedores y pago de capital e intereses del financiamiento con las instituciones financieras.
- f) Elabora comprobantes y más documentos necesarios para la realización de pagos varios.
- g) Registra y actualiza en el sistema contable las respectivas transacciones de Pagaduría en coordinación con el contador.

9. Recaudación

- a) Se encarga de recaudar los alores por concepto de matrícula de los alumnos.
- b) Revisa conjuntamente con el tesorero que el depósito del dinero se haya realizado.

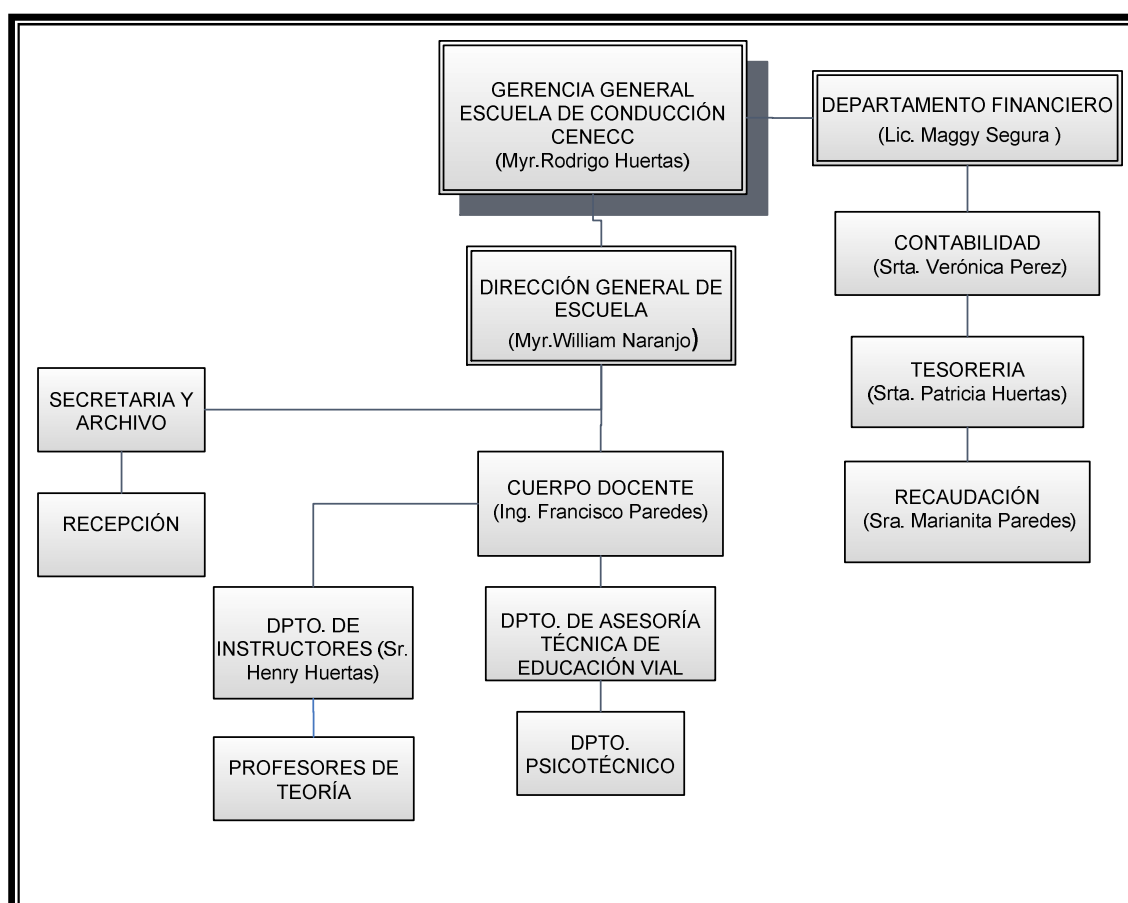
- c) Solicita copia del comprobante de depósito de los alumnos para proceder a la facturación.
- d) En caso de pagos parciales entregará recibos por el valor recibido, al momento de la cancelación total procederá a la facturación.
- e) Informará diariamente a contabilidad sobre el total de valores recaudado y de lo facturado, para que se registre y se verifique.
- f) Informará al tesorero sobre inconvenientes en la recaudación.
- g) Realizará el cierre de caja diario y entregará los valores al tesorero o algún directivo encargado para que realice el depósito correspondiente.

1.2.2.3. Personal

El organigrama de personal es aquel que indica para cada puesto, cargo o unidad, los nombres de los empleados que ocupan dichas plazas (Abascal Rojas, 2004).

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., ha establecido el siguiente Organigrama de Personal:

Gráfico No. 4 Organigrama Personal
REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.



Fuente: Manual de Funciones de la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gustavo Xavier Ayala Cangás

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

El autor Fleitman (2000) en su Libro Titulado “Negocios Exitosos” define a la misión como:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (p.37)

La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. no cuenta con una planificación estratégica por lo tanto no ha definido su misión, a continuación se propone la siguiente misión:

Somos una organización enfocada en la capacitación y entrenamiento de conductores no profesionales, a la vanguardia de las exigencias de nuestros clientes con una atención personalizada y oportuna. Cumplimos con la normatividad vigente y emitida por la Comisión Nacional de Tránsito y nuestro trabajo se basa en valores organizacionales, además contamos con personal altamente competitivo y capacitado para impartir la instrucción teórica y práctica.

2.2. Visión

En la obra titulada “Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones” el autor Fernández (2004) describe la visión de una empresa como:

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (p.29)

A continuación proponemos la visión de la compañía debido a que esta no cuenta con una planificación estratégica:

“REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., será en el 2015, una empresa posicionada en el mercado y altamente competitiva en el servicio de capacitación y entrenamiento a conductores no profesionales; reconocida por su innovación, atención personalizada y diversidad de servicios, además contará con una flota de vehículos equipados con sistemas de seguridad y electrónica que faciliten la instrucción práctica.

2.3. Objetivos y Metas de las Áreas

2.3.1. Objetivo General

“El objetivo general es aquel que debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación” (Bernal Torres, 2006, p.96).

La dirección de la compañía ha establecido los objetivos generales de las áreas del departamento financiero, estos objetivos se encuentran detallados en el manual de procedimientos; a continuación se describen los objetivos generales que de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto:

Contabilidad

Realizar el registro de todas las transacciones de la compañía y preparar los Estados Financieros de acuerdo a las normas y principios de contabilidad aplicables al giro de negocio de la empresa con el fin de revelar y presentar la situación financiera de la empresa a los accionistas y entes reguladores.

Tesorería

Recaudar, controlar y manejar el efectivo de la empresa de una manera responsable y sigilosa, para soportar la operación diaria de la compañía y cumplir con el presupuesto y metas establecidas por la gerencia.

Presupuesto

Realizar el presupuesto anual para la compañía de acuerdo a las expectativas de la gerencia y controlar que este se ejecute de manera adecuada en los periodos establecidos con el fin de cumplir las metas y objetivos de la compañía de una manera sostenible y garantizar el flujo de efectivo necesario para la operación normal de la compañía.

2.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se desprenden del general y deben ser formulados de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se realizan para lograr el objetivo general” (Bernal Torres, 2006, p.96).

En la manual de procedimientos de la compañía se han establecido varios objetivos específicos que permitan el logro de los objetivos generales, a continuación enumeramos los más importantes de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

Contabilidad

- Jornalizar diariamente todas las transacciones de la compañía observando las normas y principios contables y financieros aplicables.
- Realizar y presentar a los accionistas los estados financieros de la empresa de manera mensual y a los entes de control (Superintendencia de Compañías) de manera anual en los formularios establecidos para este fin.

- Elaborar y presentar en las fechas establecidas por el SRI las declaraciones de impuestos aplicables a la compañía así como los anexos transaccionales.
- Encargarse de emitir las facturas, notas de crédito, liquidaciones de compra y guías de remisión por los conceptos que correspondan de acuerdo a los servicios prestados a los clientes observando la normativa para la emisión de comprobantes de venta establecido por el SRI.

Tesorería

- Recaudar de forma efectiva y eficiente los valores cancelados por los clientes.
- Realizar las conciliaciones bancarias de manera mensual con el fin de identificar y reportar cualquier irregularidad.
- Realizar pagos a los proveedores en los horarios y fechas establecidas de acuerdo a los plazos de crédito y vencimiento de pago.
- Manejar y custodiar la chequera, usuarios y contraseñas de las cuentas bancarias que mantenga la empresa.
- Asesorar y tramitar los préstamos que así lo requiera la gerencia con las diferentes entidades financieras autorizadas.
- Realizar los depósitos del efectivo dentro de las 48 horas de su recaudación de manera íntegra y observando las debidas seguridades que establezca la gerencia.

Presupuesto

- Elaborar el presupuesto anual y presentarlo dentro del primer mes del año para su aprobación y socialización a las diferentes áreas de la compañía.

- Verificar de manera mensual la ejecución del presupuesto y realizar ajustes que sean necesario y autorizados por la gerencia.

2.4. Políticas

Las políticas son los lineamientos establecidos por la alta dirección de una organización para establecer el orden interno y mejorar la gestión de sus operaciones (Bernal Torres, 2006).

Entre las políticas más importantes establecidas por la gerencia de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. tenemos:

1. **Calificación y requisitos de los instructores:** las personas que deseen ingresar a la empresa como instructores de conducción en los cursos prácticos, deben tener:

- Licencia de chofer profesional.
- Experiencia de mínimo 2 años.
- Pasar las pruebas de manejo con un instructor acreditado.
- Ser bachiller y edad mayor a 25 años.
- Pasar las pruebas Psicológicas y psicotécnicas.

2. **Comportamiento de los Instructores durante las clases prácticas:** Durante las clases de manejo prácticas los instructores deben acatar y verificar que alumno cumpla las siguientes normas de seguridad:

- Llevar puesto siempre el cinturón de seguridad.
- No llevar pasajeros en los asientos posteriores, solo deben estar el alumno y el instructor.
- No utilizar el celular en ningún momento durante la instrucción.
- No escuchar música en el reproductor del carro.
- No utilizar horas de instrucción para realizar asuntos personales.
- Solicitar al alumno que lleve sus documentos personales y el permiso provisional de manejo.
- El instructor deberá portar sus credenciales para la instrucción.
- Desplegar o activar el dispositivo de alerta de alumno en aprendizaje.

3. **Uso de Uniformes:** Todo el personal de instructores tanto de teoría y práctica deberán llevar camiseta y chaleco que les identifique como tales.

2.5. Estrategias

A la estrategia se la puede definir como un patrón o un conjunto de acciones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos; una estrategia permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una manera eficiente y efectiva que permita establecer una posición viable y singular basada en un análisis del entorno interno y externo de la organización (Francés, 2006).

Las estrategias adoptadas por la compañía para establecerse dentro del mercado y lograr ser rentable al largo plazo son:

- Capacitación con enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Establecimiento de nichos de clientes y sus parámetros de satisfacción.
- Marketing publicitario para promoción de la empresa a nivel de la provincia de Pichincha.
- Adquisición de vehículos con ayudas mecánicas y electrónicas que faciliten la instrucción.
- Disminuir los tiempos de entrega de títulos a los alumnos graduados.
- Abrir nuevos puntos de atención y matriculación.
- Facilitar a los clientes la cancelación con tarjetas de crédito y débito.

2.6. Principios y Valores

2.6.1. Principios

“Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización” (Francés, 2006, p.44).

Los principios que rigen las actividades normales de empresa y que han sido establecidos por la gerencia son:

- Orientación hacia el servicio al cliente.
- Un equipo humano bien formado y entrenado que disponga de las ayudas tecnológicas adecuadas para ofrecer un servicio de calidad.
- Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos y servicios.
- El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados.
- Trabajo en equipo con transparencia y colaboración.
- Respeto y consideración tanto a socios como clientes internos y externos

2.6.2. Valores

“Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos” (Francés, 2006, p.44).

Los valores que se practican y se encuentran establecidos en la compañía son los siguientes:

- **Honestidad.-** Ser honesto con uno mismo y con todo el personal dentro de la compañía, y aceptar que a pesar de las fallas que se cometieron, existe la disposición de cambiar para mejorar la conducta y el buen proceder.
- **Respeto.-** Con uno mismo y con los compañeros de trabajo. El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una

organización, además implica un verdadero interés no egoísta entre varias personas.

- **Responsabilidad.-** Es la contribución activa y voluntaria por parte del personal al mejoramiento social, económico y ambiental de la compañía, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.

- **Cumplimiento.-** La realización de las funciones y obligaciones dentro de la compañía, las mismas que se realizarán en un determinado tiempo y forma preestablecida.

- **Compromiso.-** Sentir el trabajo como un reto, esforzarse en las tareas designadas dentro de la organización, con expectativas de una recompensa, y de generar confianza en la organización.

- **Lealtad.-** Los trabajadores deben mostrar lealtad a su empresa, es la virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.

- **Solidaridad.-** En la empresa los dueños deben procurar pagar un salario justo a sus trabajadores, también los trabajadores en la oficina, deben preocuparse por ayudar a sus colegas a desempeñar mejor su labor, con consejos, orientaciones o simplemente enseñarlos a hacer aquello que más se les dificulta, y garantizar el progreso de la empresa.

- **Trabajo en Equipo.-** Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que debe utilizar el personal de la compañía para lograr las metas propuestas.

- **Disciplina.-** En cuanto al orden y lineamientos para lograr de manera eficaz los objetivos planteados, además de ser el conjunto de normas y principios que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las órdenes y obligaciones, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Dentro del análisis situacional se realiza un estudio del entorno de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., en el cual se desenvuelve; se realiza un análisis del entorno interno y externo con el fin de determinar las tendencias del mercado y del sector para poder identificar problemas a los que se ha enfrentado y se podría enfrentar la compañía.

Este análisis nos permitirá identificar posibles ventajas competitivas de la compañía y poder determinar puntos de mejora y como aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno en el cual se desenvuelve.

3.1. Análisis Interno

Según Francés (2006) se refiere al Análisis Interno como al propósito de comprender las características esenciales de una organización, este análisis permite fijar las fortalezas y debilidades de la misma, mediante el análisis la estructura organizativa, de los recursos y capacidades con las que cuenta.

3.1.1. Descripción de los Procesos

La compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., ha establecido dentro del área financiera ha definido los procesos de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto, para la realización del presente trabajo se ha establecido entrevistas con los encargados de cada proceso para realizar el levantamiento de los procesos y realizar una breve caracterización de los mismos con el fin de tener un entendimiento adecuado de las actividades y subprocesos que se llevan a cabo.

3.1.1.1. Departamento de Contabilidad

El departamento contable es aquel que se encarga del registro de todas las operaciones que realiza la compañía y la preparación y presentación de información financiera para la toma de decisiones, en la compañía existen procesos bien definidos, entre ellos se encuentran:

- a) Registro de Ventas
- b) Registro de Compras
- c) Determinación y pago del IVA
- d) Determinación y pago de las retenciones en la fuente
- e) Determinación y pago del impuesto a la renta
- f) Elaboración de Estados Financieros

A continuación presentamos los diferentes subprocesos con sus respectivas actividades, estos cuadros fueron elaborados en base a lo descrito por la Contadora General y su Asistente Contable:

Proceso No. 1	REGISTRO CONTABLE
Objetivo:	<p>Registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en normas que son obligatorias para los profesionales contables.</p>
<p>a) Receptar y revisar los documentos fuente que sustentan la realización del comprobante de ingreso, de egreso y el comprobante de diario.</p> <p>b) Elaboran balance general, permitiendo mostrar la situación resumida de los activos, pasivos y capital.</p> <p>c) Elaboran estados de resultados, lo cual permite determinar la ganancia y pérdida de un periodo determinado.</p> <p>d) Elaboran Estado de flujo de efectivo, permitiendo reflejar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo.</p> <p>e) Se realiza análisis financiero, lo cual le permite observar más allá de los números presentes en los estados financieros.</p>	

PROCESO No. 2:	REGISTRO DE VENTAS
OBJETIVO:	<p>Registrar todos los ingresos provenientes por las actividades económicas de la compañía, para obtener información oportuna y adecuada para una acertada toma de decisiones, y elaboración de los Estados financieros.</p>

1. Recaudación realiza la facturación en el sistema CENECC.
2. Recaudación realiza la digitación de las facturas en el sistema contable SAFI.
3. Contabilidad revisa y totaliza las ventas en forma diaria en el SAFI.
4. Contabilidad integra las ventas y se registra el diario con las respectivas cuentas si corresponden las ventas a crédito o en efectivo en sistema contable SAFI.

PROCESO No. 3:	REGISTRO DE COMPRAS
OBJETIVO:	Llevar un control adecuado de todos los desembolsos efectuados por la compañía con el fin de cumplir con las políticas de los accionistas y que se brinde una información confiable y acertada.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento y el resto de departamentos envía proformas a la Dirección de los requerimientos. 2. La dirección revisa y da a conocer a la Gerencia. 3. Gerencia autoriza la adquisición y manda a contabilidad. 4. Contabilidad recibe la autorización y solicita la factura al departamento que haya realizado el requerimiento o de forma directa al proveedor antes de realizar el pago. 5. Una vez recibida la factura se realizan las retenciones según la normativa vigente. 6. Contabilidad genera y registra el egreso en el sistema contable SAFI e imprime el comprobante de egreso numerado. 7. Contabilidad imprime el cheque con la cantidad determinada para el correspondiente pago. 8. Contabilidad adjunta al cheque, el comprobante de egreso numerado, la factura y la autorización recibida y pasa a gerencia para que firme el cheque. 9. Una vez que el cheque es firmado por gerencia pasa a Presidencia para que sea firmado ya que se tiene firmas conjuntas para que el cheque sea válido y pueda ser 	

cobrado.

10. El cheque con las firmas conjuntas es mantenido en una carpeta de cuentas por pagar para realizar el pago a los proveedores los días viernes.
11. Los días viernes se efectúan los pagos de 4 a 5 p.m.
12. Los proveedores firman los comprobantes de retención y egreso.
13. Las copias y originales de todos los comprobantes son archivados según corresponda y de manera cronológica y adecuada.

PROCESO No. 4:	DETERMINACIÓN Y PAGO DEL IVA
OBJETIVO:	<p>Cumplir con la normativa tributaria vigente a fin de evitar ser sancionados con multas, intereses y clausuras por parte de la administración tributaria.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicita a recaudación que digite todos los ingresos de las ventas en el SAFI hasta el 10 de cada mes. 2. Contabilidad realiza la revisión de toda la facturación por ventas. 3. Se totaliza las ventas y se sube al formulario 104 en los casilleros correspondientes. 4. Se totalizan los gastos ingresados en el sistema contable SAFI. 5. Se elabora un cuadro de ayuda de Excel de todas las adquisiciones que se realizaron dentro del mes de acuerdo al criterio del auxiliar contable para que sea más fácil la determinación de porcentajes y cantidades de retenciones e IVA. 6. Con el cuadro de ayuda diseñado por contabilidad se realiza la comprobación con toda la información registrada en el SAFI. 7. Si no se encuentra la información en el cuadro de Excel de algún comprobante de retención se busca en el archivo de retenciones. 8. Con la información verificada de las adquisiciones se sube al formulario 104 en los casilleros correspondientes. 	

9. Se sube de igual forma las retenciones de IVA efectuadas de acuerdo a la normativa tributaria vigente.
10. El valor determinado en la declaración en el formulario 104 a través del DIMM Formularios se lo realiza mediante convenio de débito bancario hasta el 12 de cada mes.
11. Se imprime el comprobante de pago y de la declaración.
12. Se archiva en la carpeta de declaraciones los comprobantes en forma cronológica y adecuada.

PROCESO No. 5:	DETERMINACIÓN Y PAGO DE LAS RETENCIONES EN LA FUENTE
OBJETIVO:	Cumplir con la normativa tributaria vigente a fin de evitar ser sancionados con multas, intereses y clausuras por parte de la administración tributaria.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Con el cuadro de ayuda de Excel y los registros del SAFI revisados se totaliza las retenciones en la fuente de acuerdo a los porcentajes establecidos en la normativa legal. 2. Se sube los totales al formulario 103 en los casilleros correspondientes en el DIMM Formularios. 3. Se cancela el valor determinado en la declaración en el formulario 103 mediante convenio de débito bancario. 4. Se imprime el comprobante de pago y de la declaración. 5. Se archiva en la carpeta de declaraciones los comprobantes en forma cronológica y adecuada. 	

3.1.1.1.1. Objetivo

Verificar y cumplir que los registros, balances y demás información financiera cumplan con los principios y normas establecidas de manera internacional y con lo establecido por la Superintendencia de Compañías, esta información servirá para realizar comparaciones de períodos anteriores que permitan y faciliten la toma de decisiones oportuna.

3.1.1.1.2. Alcance

Este proceso inicia con la recepción de los documentos fuente y termina con la preparación de los estados financieros de la compañía de acuerdo a las normas y principios establecidos por la ley o normativa contable y financiera generalmente aceptada.

3.1.1.1.3. Responsable

La persona responsable del departamento de contabilidad es el Contador General, el cual será encargado de realizar las siguientes operaciones:

- ✓ Analiza y elabora estados de la situación financiera-contable de la institución, e informes para la toma de decisiones.
- ✓ Realiza los ajustes contables necesarios.
- ✓ Supervisa y valida el asiento de las operaciones contables o registro de las transacciones (devengadas en la ejecución de los gastos).
- ✓ Efectúa análisis de saldos contables y prepara informes al respecto.

- ✓ Sugiere la implementación de medidas de control interno, como parte de la gestión financiera y para asegurar el ajuste a razón del registro de las transacciones.
- ✓ Realiza las conciliaciones bancarias
- ✓ Verificar que las declaraciones se realicen correctamente y en el tiempo adecuado.
- ✓ Supervisar la realización de anexos transaccionales.
- ✓ Revisión de nómina para su posterior pago.

3.1.1.1.4. Requisitos legales:

El Área de Contabilidad de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. dentro del desarrollo de sus actividades en la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad.
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de aplicación.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial.
- ✓ Ley de Compañías.

3.1.1.1.5. Políticas internas:

La compañía propone las siguientes políticas internas con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad:

- ✓ La facturación se la realizará después de la entrega de los depósitos por los alumnos o del pago en efectivo por los servicios prestados y la emisión de la solicitud de facturación por parte de Tesorería.
- ✓ Las depreciaciones de los activos de la Compañía se las realizará por el método de línea recta.
- ✓ Al final de cada mes se realizarán los ajustes pertinentes a los saldos de las cuentas que se encuentren con saldos incorrectos ya sean estos por omisión, error, desactualización o por mal uso del sistema contable y recursos de la compañía, en este último caso el Contador notificará el caso conjuntamente con respaldos de este hecho al Gerente General y Presidente Ejecutivo de la Compañía, los mismos que conjuntamente tomarán decisiones ante este hecho.
- ✓ Para el manejo de la cartera se tomará en consideración la fecha de iniciación del curso debido a que como política de la compañía se tiene que el pago total se lo puede hacer en dos cuotas del 50% una a realizarse al inscribirse y la otra al final del curso antes de obtener el certificado.
- ✓ La comunicación a los clientes que se encuentren en la cartera vencida o en mora se la realizará mediante avisos telefónicos por un lapso de 48 horas como plazo para acercarse a cancelar, y en caso de incumplirlos se procederá a enviar cartas, memos o documentos de cobranzas emitidos por la compañía. Como política general el único que autoriza créditos a los alumnos es el Presidente Ejecutivo mediante un memo para el Contador y a la Tesorero para que otorgue el crédito y adjunte dicho memo al diario del registro de la cuenta por cobrar.
- ✓ Los estados financieros se presentarán ante el Gerente General, el mismo que revisará que los mismos se encuentren de manera razonable y apegada a las normas

y principios contables, una vez revisado se procederá a la firma conjuntamente con el Contador para proceder a realizar la respectiva reunión de información a la Junta Directiva.

3.1.1.1.6. Subprocesos

El Área de Contabilidad maneja varios subprocesos los cuales se realizan de manera cotidiana y los detallamos a continuación:

Facturación:

- ✓ Se emite la factura por el servicio dado por el sistema contable CENECC.
- ✓ Archiva la documentación respectiva.

Registros Contables:

- ✓ Registro en el sistema contable SAFI de las transacciones de la Compañía.
- ✓ Cálculos de la depreciación de activos fijos.
- ✓ Elaboración libro diario.
- ✓ Mayorización.
- ✓ Balance de comprobación.
- ✓ Ajustes.

Recaudación:

- ✓ Recaudación realiza la facturación en el sistema CENECC.
- ✓ Recaudación realiza la digitación de las facturas en el sistema contable SAFI.

- ✓ Contabilidad revisa y totaliza las ventas en forma diaria en el SAFI.
- ✓ Contabilidad integra las ventas y se registra el diario con las respectivas cuentas si corresponden las ventas a crédito o en efectivo en sistema contable SAFI.
- ✓ Elaborar cuadros de cartera vencida.
- ✓ Analizar cartera vencida.
- ✓ Comunicarse con los clientes que se encuentren en mora.
- ✓ Determinar plazos y nuevas formas de pago.

Estados Financieros:

- ✓ Elaboración de estados financieros como: balance general y estado de resultados.
- ✓ Presentación y entrega de los estados financieros.
- ✓ Cierre de cuentas.

Elaboración Retenciones y Declaraciones de Impuestos:

- ✓ Declaración del IVA y del Impuesto a la Renta.
- ✓ Anexos de Compras y Relación de Dependencia.
- ✓ Pagos de anticipos del IR.
- ✓ Solución de problemas tributarios.
- ✓ Registro en el sistema contable de las transacciones tributarias.

3.1.1.1.7. Indicadores

Los indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del área de contabilidad son los siguientes:

- Facturas Procesadas:

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{\text{Facturas emitidas}}{\text{Solicitudes de Facturación}} \times 100$$

- Facturas Cobradas:

$$\text{Facturas Cobradas} = \frac{\text{Facturas cobradas}}{\text{Facturas emitidas}} \times 100$$

- Declaraciones Realizadas:

$$\text{Declaraciones Realizadas} = \frac{\text{Declaraciones Sustitutivas}}{\text{Declaraciones Realizadas}} \times 100$$

- Declaraciones realizadas a tiempo:

$$\text{Declaraciones Realizadas a tiempo} = \frac{\text{Declaraciones a tiempo}}{\text{Declaraciones Realizadas}} \times 100$$

3.1.1.1.8. Registros

Los registros de los procesos se encuentran archivados de forma física y magnética.

Facturación y recaudación.

- ✓ Registro contable de transacciones.

- ✓ Registro de documentos de respaldo.
- ✓ Registro de documentos contables.
- ✓ Registro estados financieros.
- ✓ Registro cartera vencida.
- ✓ Registro documentos de cobranza.
- ✓ Registro recuperación de cartera.

Impuestos.

- ✓ Registro documentos tributarios.
- ✓ Registro anexos tributarios.
- ✓ Registro declaraciones de impuestos.

3.1.1.1.9. Documentos.

Los documentos del proceso que se encuentran registrados de forma física y magnética son los siguientes:

Facturación y recaudación.

- ✓ Facturas.
- ✓ Cálculos.
- ✓ Libro diario.
- ✓ Mayorización.
- ✓ Balance de comprobación.
- ✓ Ajustes.

- ✓ Cuadros de cartera vencida.
- ✓ Documentos de cobranza.
- ✓ Balance general.
- ✓ Estado de resultados.

Impuestos:

- ✓ Declaraciones del IVA y del IR.
- ✓ Anexos de compras y relación de dependencia.
- ✓ Documentos tributarios.

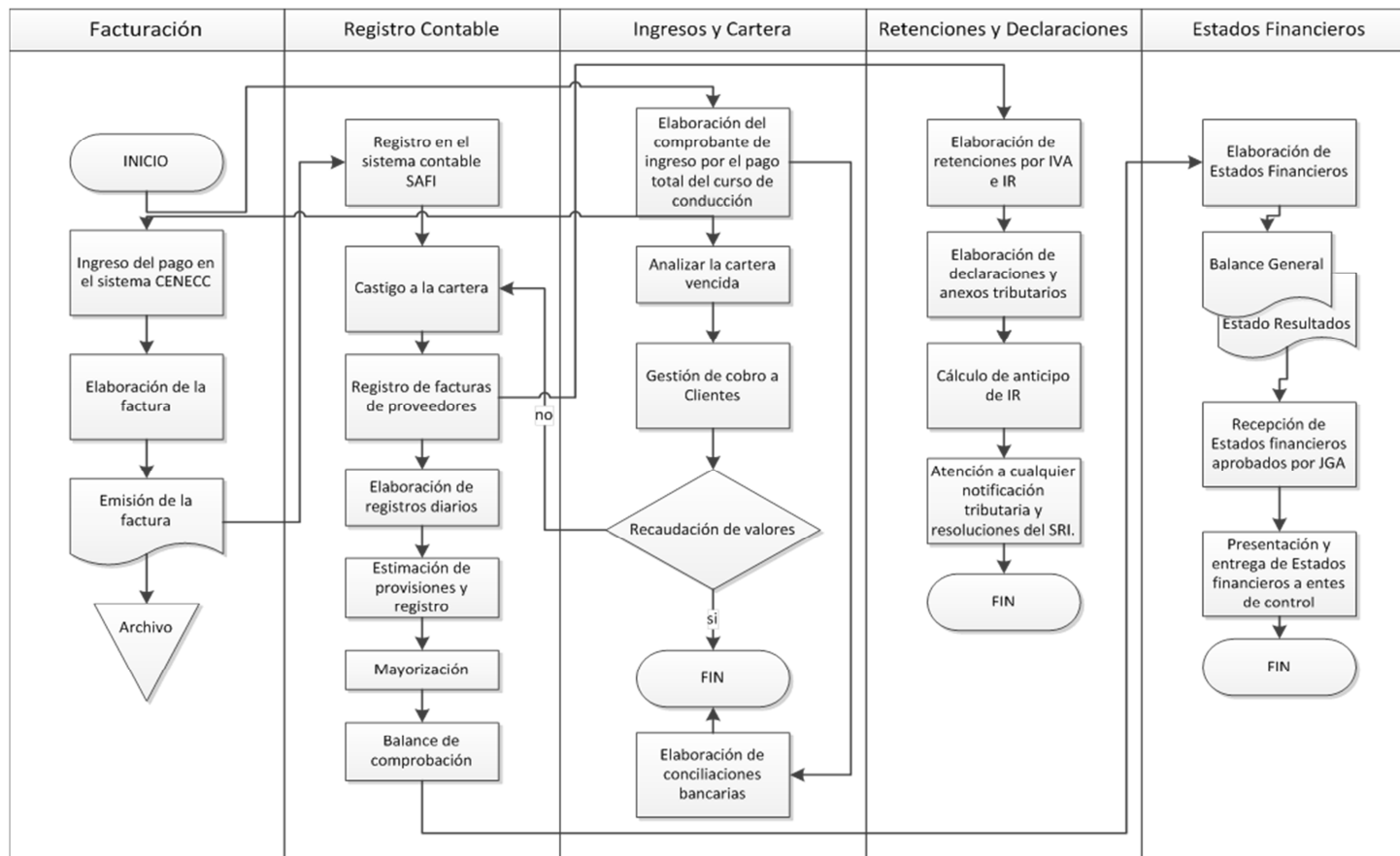
3.1.1.1.10. Instrucciones Aclaratorias

Dentro del proceso del área de Contabilidad y de sus sub áreas que son la de Facturación y Recaudación, e Impuestos, no se han tomado en consideración ninguna nota aclaratoria.

3.1.1.1.11. Flujograma (Propuesto)

A continuación se presenta el Flujograma del proceso del Área de Contabilidad de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. :

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA (PROPUESTO)
ÁREA DE CONTABILIDAD



Elaborado por: Gustavo Ayala

3.1.1.2. Departamento de Tesorería

El departamento de tesorería es aquel que se encarga del manejo de los recursos financieros de los cuales dispone la compañía y debe regirse al presupuesto aprobado por la Junta General de Accionistas, será el responsable de la determinación y recaudación de los ingresos del efectivo, así como de realizar los pagos a los proveedores y la nómina de la compañía. Aunque la compañía no posee un manual de procedimientos en las entrevistas con los encargados del área se pudo determinar lo siguiente:

3.1.1.2.1. Objetivo

Soportar la gestión de operaciones y recursos financieros, verificar el correcto ingreso de las ventas diarias con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco sean igual a los valores recibidos, controlar que estos sean transferidos a la cuenta oficial de la compañía y determinar la disponibilidad de los fondos para realizar los pagos a los proveedores y la nómina de la compañía.

3.1.1.2.2. Alcance

El proceso de recaudación de los recursos inicia con el ingreso del efectivo que puede ser de manera directa o por red bancaria privada y termina con la distribución del efectivo y pagos a proveedores y nómina.

3.1.1.2.3. Responsables

Jefe de Tesorería: Es el responsable del manejo, control y distribución de los recursos financieros, de la emisión de cheques (conjuntamente con el Gerente General), del manejo, apertura o cierre de cuentas bancarias (previa autorización del Presidente Ejecutivo), de la elaboración de presupuestos (conjuntamente con el Contador General), de la transferencia de recursos, de la generación de flujos de caja, de la programación de los pagos a proveedores y demás obligaciones que establezca el Presidente Ejecutivo.

3.1.1.2.4. Requisitos Legales

El Área de Tesorería de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. dentro del desarrollo de sus actividades dentro de la Compañía se rige bajo las siguientes leyes:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- ✓ Buenas prácticas administrativas y de control interno.
- ✓ Políticas establecidas por la dirección y administración de la compañía.

3.1.1.2.5. Políticas Internas

La Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. no cuenta con políticas internas que rijan el desarrollo de las actividades del área de tesorería, por lo tanto se propone lo siguiente:

- ✓ La persona que se encuentra encargada de esta área debe estar respaldada por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

- ✓ Deberá utilizar equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad que ayuden a que los depósitos se efectúen correctamente en las entidades bancarias.

- ✓ La Compañía mantendrá tres cuentas bancarias, las mismas que se designarán como cuenta general, cuenta de nómina y cuenta de pagos, la cuenta general será para realizar transacciones de todas las áreas de la Compañía y actividades varias, la cuenta de nómina será solo para pagos de empleados, así que ha esta cuenta se le asignarán los recursos para pago de nómina con sus respectivos beneficios de ley, y a la cuenta de pagos se le asignarán recursos para el pago de proveedores y demás pagos que la Compañía concorra en los diferentes períodos contables.

- ✓ En caso de existir faltante en una de las cuentas bancarias, el Jefe de Tesorería dará la autorización y transferirá los fondos necesarios a las cuentas que lo requieran siempre y cuando se contenga la respectiva autorización por parte de la Gerencia y Dirección de la compañía.

- ✓ Las funciones del departamento de tesorería deben estar perfectamente identificadas y segregadas de cualquier otro departamento. En particular deben estar segregadas de tesorería:
 - Efectuar apuntes contables y llevar los registros de cuentas a cobrar o a pagar.
 - Autorizar descuentos, bonificaciones o cancelaciones relacionadas con las cuentas a cobrar.
 - Mantener la custodia de los documentos a cobrar.
 - Enviar o recibir los estados de cuentas con los deudores
 - Preparar y/o aprobar documentos de pago, incluida la nómina de los empleados.
 - Recibir directamente los extractos bancarios y preparar las conciliaciones

- ✓ Consideraciones de control interno
 - El manejo de fondos deberá realizarse bajo una política adecuadamente definida por escrito por parte de la dirección de la entidad.
 - Las decisiones tomadas por el departamento de tesorería deben estar dentro de la política fijada y debidamente autorizadas.
 - Debería existir un presupuesto financiero y aplicarse técnicas de control presupuestario investigando las desviaciones y sus causas.

- Deben existir medidas adecuadas de protección y seguridad en las cajas de la entidad.
- Debe existir una persona directamente responsable de la custodia de los fondos de caja.
- Personal ajeno al departamento de tesorería debe efectuar arquezos periódicos sorpresivos, dejando constancia escrita de los mismos.
- Deben existir recibos prenumerados por imprenta para los cobros.
- Todos los pagos deben estar autorizados según las normas establecidas por la entidad, y con límites de autorización.
- Para la emisión de cheques debe requerirse firmas mancomunadas, sobre todo a partir de cierto importe.
- Debe llevarse un estricto control de los talonarios de cheques.
- Los poderes para firmar en las instituciones bancarias y para abrir cuentas corrientes deben estar actualizados.
- Los firmantes de cheques y órdenes de transferencias deben controlar la orden de pago, los comprobantes adjuntos para asegurarse de que se cumplieron todos los trámites y controles y que con una firma dejen constancia sobre la orden de pago y anulen o cancelen los comprobantes originales para evitar duplicidades en el pago del mismo comprobante.
- Se deben utilizar formularios prenumerados de imprenta para justificar las salidas de dinero y deben acompañarse del justificante de pago.
- Los comprobantes originales pagados deben ser cancelados señalando la fecha de pago para evitar que se duplique el pago del mismo justificante.

- El departamento de contabilidad deberá contabilizar las operaciones de caja y bancos directamente de los comprobantes y no de duplicados u otros registros, verificando que todos los documentos originales contengan las diferentes firmas que el procedimiento exija. También debe controlar la numeración correlativa de cada documento que reciba, contabilizando las operaciones inmediatamente para mantener los registros contables al día.
- Deben efectuarse conciliaciones bancarias por personal ajeno al departamento de tesorería.

3.1.1.2.6. Subprocesos

El Área de Tesorería maneja varios subprocesos los cuales se realizan de manera cotidiana y los detallamos a continuación:

Asignación de Recursos:

- ✓ Ingreso de efectivo a las cuentas bancarias de la Compañía.
- ✓ Transferencia de recursos asignados a las cuentas bancarias.
- ✓ Examinar y evaluar los ingresos y egresos de efectivo gracias a la realización de las respectivas conciliaciones bancarias.

Emisión de cheques:

- ✓ Disponibilidad de efectivo.

- ✓ Cumplir los pagos según lo programado en el flujo de caja.
- ✓ Emitir cheques para los pagos.
- ✓ Analizar y decidir fuentes de financiamiento.
- ✓ Informar al proveedor que se encuentra su pago listo el mismo día de emitido.

3.1.1.2.7. Indicadores

Los indicadores ayudarán a la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. a determinar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de Tesorería:

3.1.1.2.8. Registros

Los registros del proceso se encuentran presentados de manera física y magnética:

- ✓ Registro de estados de cuenta.
- ✓ Registro de cartas de autorización de asignación de recursos.
- ✓ Registro de ingresos y gastos.
- ✓ Registro de presupuestos.
- ✓ Registro de flujos de caja.
- ✓ Registro de pagos de proveedores.
- ✓ Registro de talonarios de cheques.
- ✓ Registro de mails de confirmación de pago.

3.1.1.2.9. Documentos

Los documentos del proceso que se encuentran en los registros de manera física o magnética son:

- ✓ Estados de cuenta bancaria.
- ✓ Carta de autorización de asignación de recursos entre cuentas de la Compañía.
- ✓ Presupuestos.
- ✓ Flujos de caja.
- ✓ Depósitos.
- ✓ Cheques.
- ✓ Talonario de cheques.

3.1.1.2.10. Instrucciones Aclaratorias

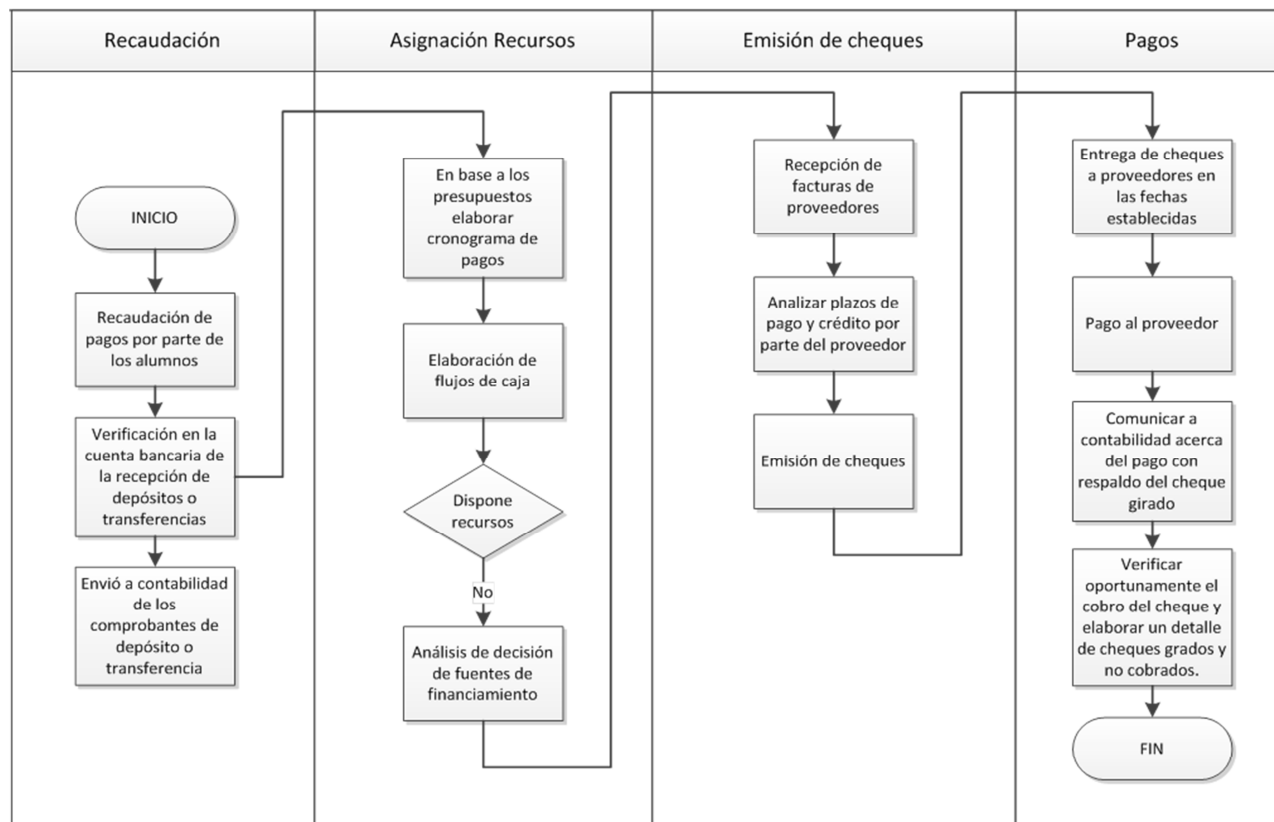
Dentro del proceso del Área de Tesorería y de sus sub áreas que son la de Presupuestos y Pagos, se toman en consideración las siguientes notas aclaratorias:

- Toda la información que se maneje con respecto a claves, disponibilidad de efectivo y demás información importante que maneje el área de tesorería deberá ser confidencial.

3.1.1.2.11. Flujograma (Propuesto)

A continuación se presenta el siguiente Flujograma del proceso del Área de Tesorería de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.:

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA (PROPUESTO)
ÁREA DE TESORERÍA



Elaborado por: Gustavo Ayala

3.1.1.3. Departamento de Presupuesto

El departamento de presupuesto es el encargado de elaborar el presupuesto del año para que la máxima autoridad de la compañía comunique y ponga a aprobación a la Junta General de Socios de la compañía el presupuesto propuesto para que este a su vez sea ajustado en los casos que sean necesarios, y luego aprobado y ejecutado, en el manual de procedimientos se ha establecido el siguiente proceso de presupuesto:

3.1.1.3.1. Objetivo

Aplicar y asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base a las disposiciones legales, reglamentarias y políticas de la compañía, y así alcanzar los resultados previstos.

3.1.1.3.2. Alcance

El proceso inicia el momento en que la Junta directiva se reúne para elaborar el presupuesto anual de la compañía, una vez que se a revisado las necesidades de la misma y termina el momento en que se da a conocer la liquidación de las cuentas presupuestarias del presupuesto aprobado para la correcta toma de decisiones por parte de la Gerencia.

3.1.1.3.3. Responsable

El Presidente conjuntamente con el contador y el gerente se reúnen para elaborar un borrador de presupuesto para ser explicado en la Junta General de Socios para que este sea aprobado, dichas personas son las encargadas de delinear procedimientos de control

interno , formulación , aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto.

3.1.1.3.4. Requisitos legales

El área de presupuesto de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. Se rige bajo las siguientes leyes.

- ✓ Ley de Superintendencia de Compañías.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

3.1.1.3.5. Políticas internas

- ✓ Los presupuestos y sus respectivos ajustes en el transcurso del año deberán ser aprobados por la Junta General de Socios y se dejará constancia en las respectivas actas de cada Junta celebrada.
- ✓ La proyección de ingresos se debe realizar por el personal capacitado y que tenga los conocimientos adecuados bajo la supervisión de la gerencia.
- ✓ Al cerrar el periodo económico la Junta general de Socios evaluará y analizará la ejecución del presupuesto y si se cumplieron las expectativas acerca del presupuesto.
- ✓ La Contadora General durante los primeros 15 días del mes de enero elaborará una proyección de ingresos en base a la cantidad de alumnos que se matricularon el año anterior de manera mensual.

- ✓ La proyección de ingresos para cada año se debe realizar en un incremento razonable de alumnos de acuerdo a lo obtenido en el año anterior y a los puntos de inscripción abiertos y que se proyecta abrir en los diferentes puntos de la Ciudad y provincia.
- ✓ La Contadora General de la compañía elaborará en base a los ingresos proyectados y al porcentaje estimado de crecimiento, el Balance General y Estado de Resultados presupuestado para el año.

3.1.1.3.6. Indicadores

Los indicadores ayudarán a la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. a determinar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de Tesorería:

- Aprobación de Presupuesto:

$$\text{Aprobación Presupuesto} = \frac{\text{Presupuestos Aprobados}}{\text{Presupuestos Realizados}} \times 100$$

- Ingresos Ejecutados:

$$\text{Ingresos Ejecutados} = \frac{\text{Ingresos Ejecutados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} \times 100$$

Ejecución de Presupuesto:

$$\text{Activos Ejecutados} = \frac{\text{Activos Ejecutados}}{\text{Activos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Pasivos Ejecutados} = \frac{\text{Pasivos Ejecutados}}{\text{pasivos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Patrimonio Ejecutado} = \frac{\text{Patrimonio Ejecutado}}{\text{Patrimonio Presupuestado}} \times 100$$

$$\text{Utilidad Ejecutada} = \frac{\text{Utilidad Ejecutada}}{\text{Utilidad Presupuestada}} \times 100$$

3.1.1.3.7. Registros

Los registros del área de presupuestos se encuentran en forma física y magnética.

- ✓ Presupuesto del año 2011.
- ✓ Resolución de aprobación del presupuesto mediante la Junta General de Socios con fecha 10 de enero de 2011.
- ✓ Estados financieros al 31 de diciembre de 2011.
- ✓ Presupuesto del año 2012.
- ✓ Resolución de aprobación del presupuesto mediante la Junta General de Socios con fecha 10 de enero de 2012.
- ✓ Estados financieros al 31 de diciembre de 2012.

3.1.1.3.8. Documentos

Los documentos del proceso se encuentran registrados en forma física.

- ✓ Estados bancarios con corte al 31 de diciembre de 2011.
- ✓ Acta de Inventarios de la compañía al 31 de diciembre de 2011.
- ✓ Estados bancarios con corte al 31 de diciembre de 2012
- ✓ Acta de Inventarios de la compañía al 31 de diciembre de 2012.

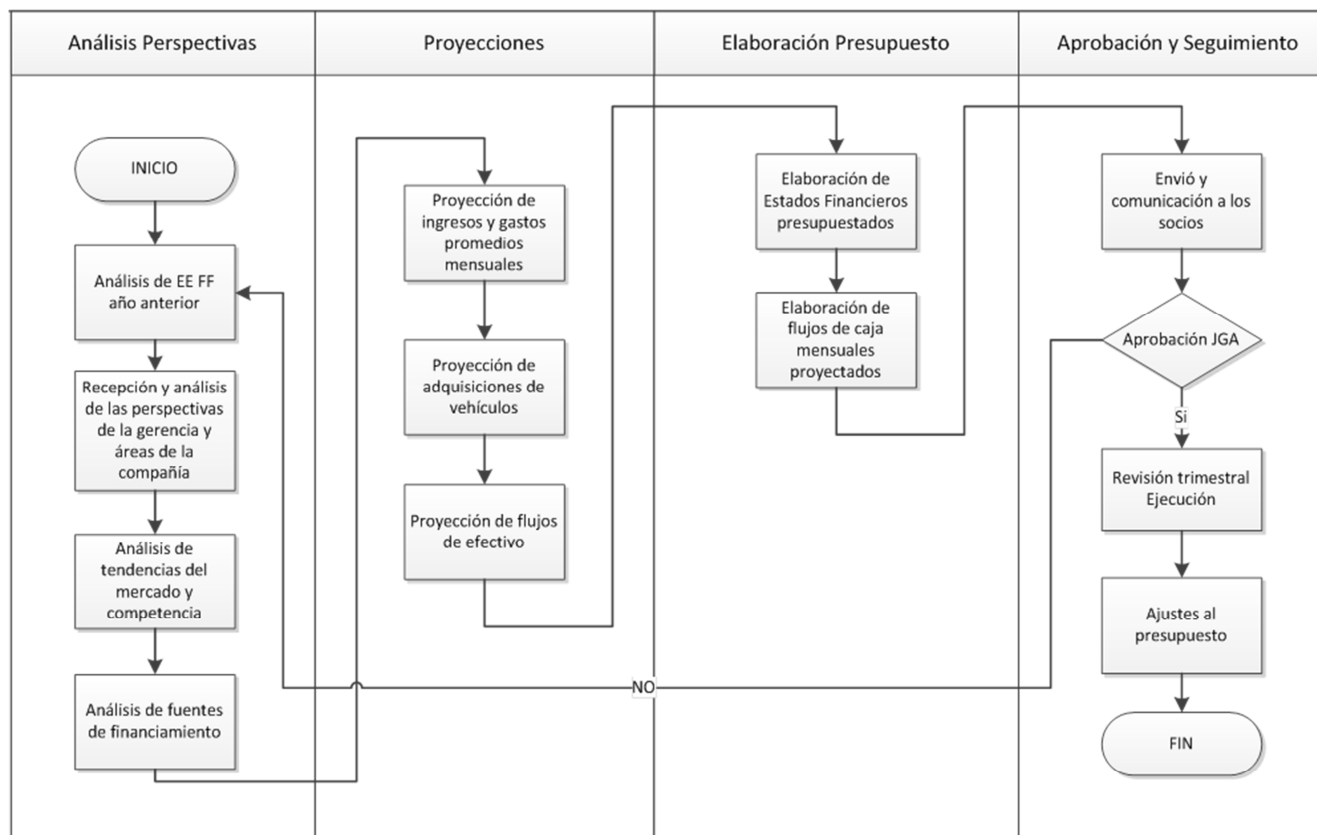
3.1.1.3.9. Instrucciones aclaratorias

En este proceso no existen instrucciones aclaratorias.

3.1.1.3.10. Flujograma del área de Presupuesto (Propuesto)

A continuación se presenta el siguiente Flujograma del proceso del Área de Presupuesto de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda:

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA (PROPUESTO)
ÁREA DE PRESUPUESTO



Elaborado por: Gustavo Ayala

3.2. Análisis Externo

Abasacal (2004) menciona en su obra “Cómo se hace un Plan Estratégico” que el análisis externo de una organización tiene como objetivo detectar las oportunidades y amenazas del entorno que está más allá de su control, consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que la podrían beneficiar o perjudicar significativamente. Con este análisis se pretende: definir fuerzas claves del entorno, determinar fuentes de información, recolectar y evaluar información; y tomar decisiones.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004) en su obra de Negocios Internacionales mencionan que la influencia Macroeconómica consiste en determinar las fuerzas o factores externos, que no están bajo el control de la empresa, que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la misma. Dentro de las influencias macroeconómicas analizaremos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que influyen sobre las actividades y operación de la compañía.

Continuando con el análisis de la influencia de los factores externos que afectan a la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. presentamos a continuación diferentes factores que podrían incidir en el desarrollo de sus actividades:

3.2.2. Incidencias del Factor Político

Las incidencias del factor político tienen que ver con las repercusiones que tienen las diferentes, leyes, códigos, reglamentos y normas que el Gobierno adopte, dentro de las operaciones y actividades que desarrolla la compañía.

Los sistemas de gobierno tienen incidencias en las actividades y desarrollo de las organizaciones por lo tanto es necesario realizar un análisis del clima político presente y que incide en la compañía.

Ventajas del gobierno:

- ✓ Apertura de mercados internacionales con países que comparten ideologías socialistas como son Venezuela, Cuba, Irán, China, Nicaragua y países que conforman el ALBA.
- ✓ Renovación de acuerdos comerciales y búsqueda de ampliar los plazos de preferencias arancelarias para productos de exportación ecuatorianos.
- ✓ Limitación y regulación de las tasas de interés.
- ✓ Incentivo y reactivación del mercado bursátil.
- ✓ Mayor participación en la renta petrolera, lo que ha permitido la inversión en infraestructura, inversión social y aumento en el gasto público.
- ✓ Mantiene la dolarización permitiendo una estabilidad económica y competitividad en el comercio exterior.

- ✓ Renegociación de la deuda externa y reestructuración para dar prioridad a la inversión social.
- ✓ Inversión en desarrollo de infraestructura energética y carreteras.
- ✓ Reforma en la educación, gratuidad de la educación superior y control y acreditación de universidades.
- ✓ Énfasis en la conservación del medio ambiente y control a mineras ilegales.

Desventajas del gobierno:

- ✓ En comercio exterior existe un saldo de la balanza comercial negativo para compensar la balanza han aumentado los aranceles para las importaciones de determinados artículos.
- ✓ Incremento del impuesto a la salida de divisas, lo que contrarresta la inversión extranjera.
- ✓ Limitación en importaciones de ciertos artículos tecnológicos lo que incrementa el contrabando y evasión del pago impuestos.
- ✓ Políticas permisivas con los inmigrantes lo que ha generado delincuencia y desempleo.
- ✓ Política tributaria cambiante lo que genera desconfianza del sector inversionista nacional y extranjero.
- ✓ Alza de impuestos a los CKDs (Autopartes para ensamblaje de vehículos); lo que ha provocado aumento en el precio de los vehículos.

Análisis:

Con el gobierno de Rafael Correa han existido cambios significativos en lo económico y social, es así que las tasas de desempleo han disminuido pero se ha debido principalmente para la apertura de plazas de trabajo públicas, lo que quiere decir que el sector productivo no ha crecido y se ha visto desplazado por un estado proteccionista. Se han realizado varias reformas tributarias lo que ha provocado inestabilidad y desconfianza por parte de inversores nacionales y extranjeros por lo que la inversión privada se ha contraído y casi no tiene presencia en el país, al contrario la inversión pública ha incrementado debido a que el estado ha tenido mayores ingresos por el precio alto del barril de petróleo.

En cuanto a la política fiscal existe un crecimiento sostenido de la economía con un aumento importante en el PIB debido a los mayores ingresos, pero con un gasto público muy alto que aunque permite un incentivo para el consumo y generación de productividad no es sostenible en el largo plazo debido a que dependemos de recursos no renovables como es el petróleo.

La tasa de endeudamiento sobre el PIB se muestra favorable ya que es una de las bajas en la historia con un 22%. El presupuesto del estado ha aumentado significativamente en los últimos años lo que ha significado una mayor carga impositiva y una mayor necesidad de financiamiento.

El gobierno ha enfatizado en llevar una planificación ordenada de la economía y basada en el plan del buen vivir que busca mejores condiciones de vida a las familias ecuatorianas e incrementar la inversión social.

Por último, se observa que cerca de los comicios electorales, el gobierno de Rafael Correa continuará por la gran acogida popular, por lo que la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. debe estar alerta a los cambios en las normativas y en las cargas impositivas que le pueden afectar, con el fin de ajustar su presupuesto y disponibilidad de recursos que aseguren el normal funcionamiento de sus operaciones y actividades.

3.2.2.1. Incidencias del Factor Económico

El factor económico incide de forma significativa sobre el desenvolvimiento de la compañía por lo cual es necesario realizar un análisis de los principales factores económicos como son: la inflación, tasas de interés y PIB.

INFLACIÓN:

Se puede definir a la inflación como el aumento generalizado de los precios que no se limita a determinados artículos. En el Ecuador la inflación ha sido un problema económico muy agudo hasta antes de adoptar la dolarización, en los últimos 12 años la inflación ha sido moderada y se ha logrado una estabilidad. La medida utilizada para determinar la evolución de la inflación por el Banco Central del Ecuador es la variación del Índice de Precios al Consumidor, este índice es calculado mensualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

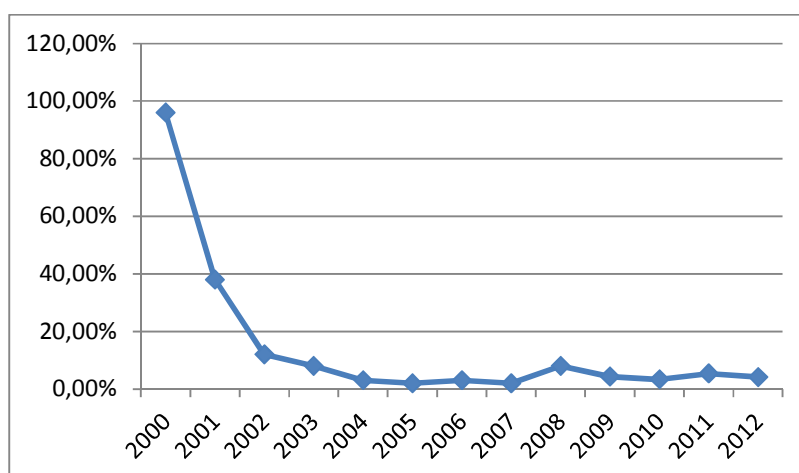
A continuación presentamos una tabla y gráfico para mostrar la evolución y comportamiento de la inflación en el Ecuador desde el año en el cual adoptamos la dolarización hasta la fecha:

Tabla No. 1 Inflación Anual (2000 – 2012)

AÑOS	INFLACIÓN
2000	96,00%
2001	38,00%
2002	12,00%
2003	8,00%
2004	3,00%
2005	2,00%
2006	3,00%
2007	2,00%
2008	8,00%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 5 Comportamiento de la Inflación (2000 – 2012)



Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

ENERO 2013	4,10%
------------	-------

Análisis:

En el año 2000 el Ecuador sufrió una severa crisis económica y social, esto a causa de una emisión irresponsable de moneda sin respaldo, la devaluación del sucre de una manera acelerada y un proceso especulativo muy peculiar que provocó tasas elevadas de inflación a tal punto de sufrir una hiperinflación; como medidas ante esto se adoptó la dolarización que permitió que se establezca la economía y los precios de los productos como son los vehículos, principal producto de la compañía para impartir instrucción práctica y brindar servicios de capacitación a conductores no profesionales.

Esta estabilidad y tasas de inflación bajas han permitido a la compañía desarrollarse y mantenerse en el mercado con precios accesibles al público e inclusive ofrecer servicios de instrucción por precios más bajos que la competencia directa.

TASA ACTIVA:

La tasa activa es aquella que cobran los intermediarios financieros por los préstamos otorgados a sus clientes.

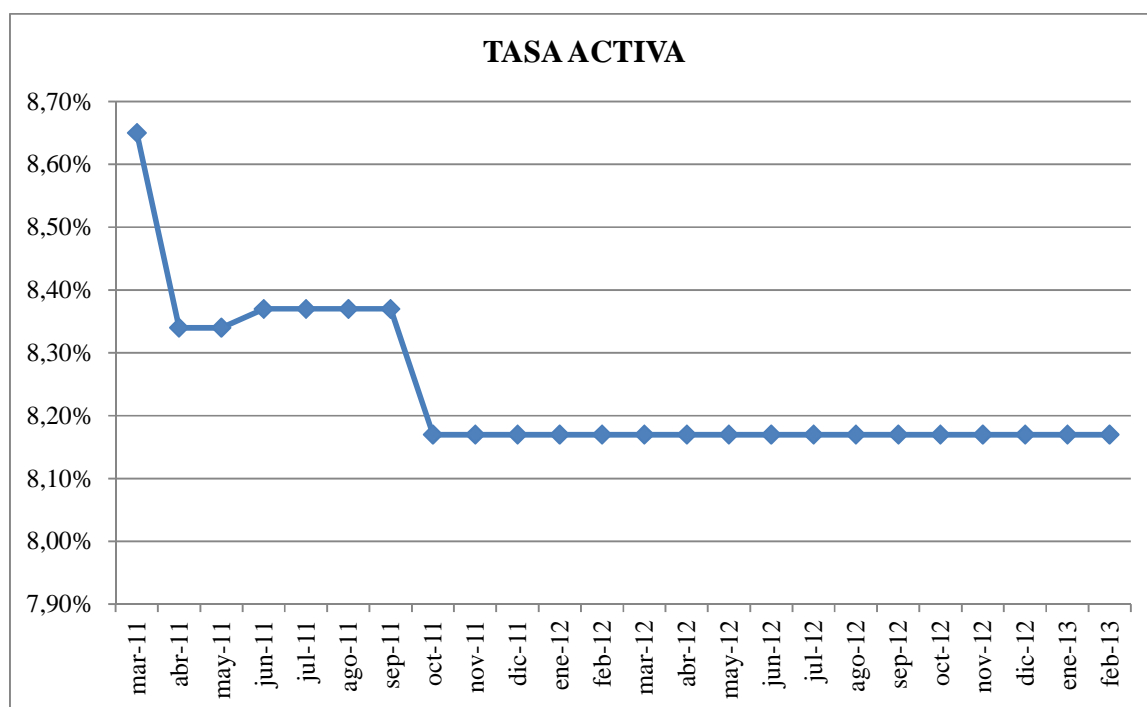
A continuación presentamos una tabla del comportamiento de la tasa activa promedio en los últimos dos años:

Tabla No. 2 Tasa Activa

FECHA	TASA ACTIVA
mar-11	8,65%
abr-11	8,34%
may-11	8,34%
jun-11	8,37%
jul-11	8,37%
ago-11	8,37%
sep-11	8,37%
oct-11	8,17%
nov-11	8,17%
dic-11	8,17%
ene-12	8,17%
feb-12	8,17%
mar-12	8,17%
abr-12	8,17%
may-12	8,17%
jun-12	8,17%
jul-12	8,17%
ago-12	8,17%
sep-12	8,17%
oct-12	8,17%
nov-12	8,17%
dic-12	8,17%
ene-13	8,17%
feb-13	8,17%

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 6 Comportamiento de la Tasa Activa



Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

La tasa de interés activa es una de las más altas en la región por lo cual los costos de financiamiento son mucho más altos; para la compañía resulta un aspecto desfavorable debido a que debe acceder a financiamiento con altos costos que repercuten en la utilidad, es importante que la administración de la compañía tome medidas para buscar fuentes de financiamiento con menos costos como es la bolsa de valores.

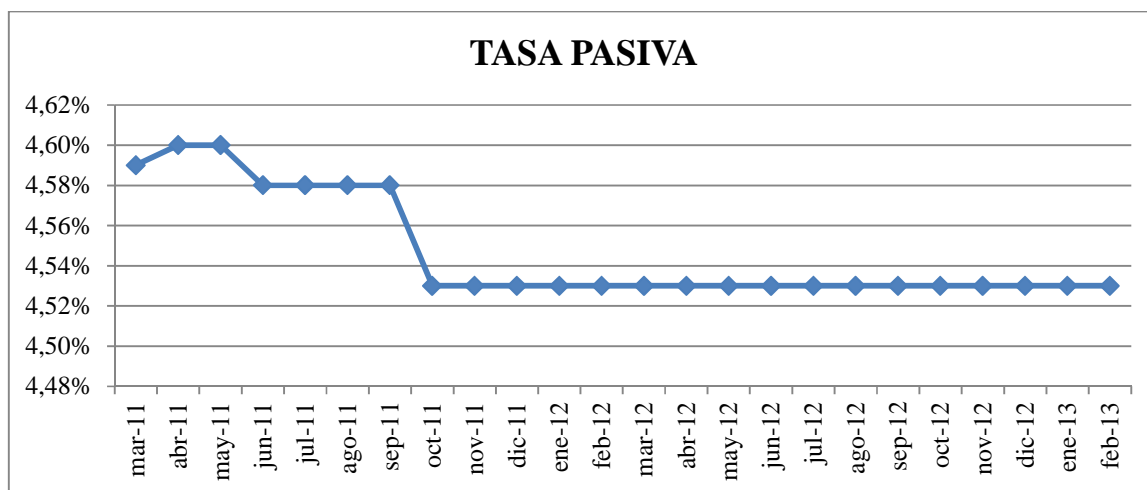
TASA PASIVA:

Es aquella tasa que paga una institución financiera por los depósitos de sus clientes o cuantas ahorristas.

Tabla No. 3 Tasa Pasiva

FECHA	TASA PASIVA
mar-11	4,59%
abr-11	4,60%
may-11	4,60%
jun-11	4,58%
jul-11	4,58%
ago-11	4,58%
sep-11	4,58%
oct-11	4,53%
nov-11	4,53%
dic-11	4,53%
ene-12	4,53%
feb-12	4,53%
mar-12	4,53%
abr-12	4,53%
may-12	4,53%
jun-12	4,53%
jul-12	4,53%
ago-12	4,53%
sep-12	4,53%
oct-12	4,53%
nov-12	4,53%
dic-12	4,53%
ene-13	4,53%
feb-13	4,53%

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 7 Comportamiento de la Tasa Pasiva

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis:

Las tasas pasivas en nuestro país son reguladas por el Banco Central del Ecuador con el fin de fomentar el ahorro en los ciudadanos, pero las tasas pasivas son bajas y no es conveniente para los inversionistas debido a que resulta más beneficioso tener su capital trabajando que invirtiéndolo en instituciones financieras.

En los últimos dos años la tasa pasiva ha permanecido casi constante con pequeñas variaciones lo que indica una tendencia constante en los siguientes años por lo cual la compañía tiene un panorama estable para realizar inversiones en instituciones financieras.

PRODUCTO INTERNO BRUTO:

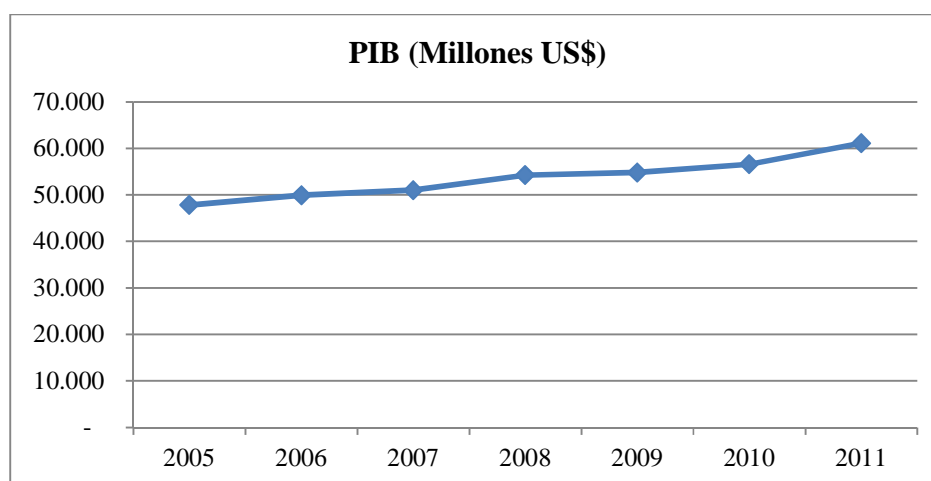
“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”¹

Tabla No. 4 Producto Interno Bruto (2005 – 2011)

AÑO	PIB (Millones US\$)
2005	47.809
2006	49.915
2007	51.008
2008	54.250
2009	54.810
2010	56.603
2011	61.121

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 8 Comportamiento del PIB



Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

¹ <http://www.bce.fin.ec/>

Análisis:

En la publicación electrónica del “www.elfinanciero.com” del 19 de enero de 2013 presenta el crecimiento del PIB por sectores; para nuestro caso de aplicación en la compañía Representaciones O.P:N. Cía. Ltda. el PIB del sector de otros servicios tuvo un crecimiento del 5,4% por lo cual se espera que para el presente año se presente un buen panorama de crecimiento en el sector de servicios por el auge de la economía ecuatoriana. Esta es una oportunidad que favorece a la compañía debido a que la compañía podrá aumentar sus ventas y permitirle crecer en sus operaciones y utilidades.

3.2.2.2. Incidencias del Factor Social

De Gregorio (2007) menciona que las incidencias del factor social dentro de la economía se refieren a las preferencias y gustos que tienen los consumidores sobre determinados productos, es un aspecto cultural que conduce a las personas al consumo y las empresas deben orientarse a satisfacer dichas necesidades para aprovechar las oportunidades de negocio.

A continuación presentamos un análisis de los factores sociales como son el desempleo y subempleo dentro de la economía ecuatoriana:

DESEMPLEO:

Se define al desempleo como: “La situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.”²

La tasa de desempleo en el país a diciembre de 2012 fue del 5%, lo que en relación a años anteriores es una tasa baja y que tiende a disminuir, lo que corrobora que existe un auge económico en el país, este factor favorece a la compañía debido a que las personas acceden a más servicios como son las de capacitarse como choferes no profesionales y adquirir más bienes como son vehículos.

A continuación presentamos la evolución de las tasas de desempleo de los últimos años:

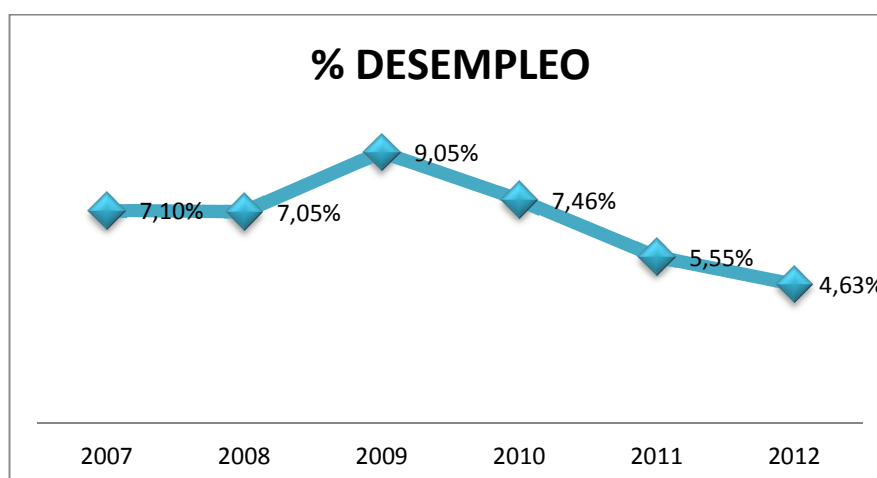
Tabla No. 5 Porcentaje de Desempleo (2007 – 2012)

AÑO	% DESEMPLEO
2007	7,10%
2008	7,05%
2009	9,05%
2010	7,46%
2011	5,55%
2012	4,63%

Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

Gráfico No. 9 Comportamiento del Desempleo



Elaborado por: Gustavo Ayala
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos apreciar en los gráficos vemos que la tasa de desempleo ha ido disminuyendo, lo que ofrece oportunidades para la compañía debido a que las personas poseen un poder adquisitivo y pueden acceder a más servicios.

SUBEMPLEO:

“El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible.”³

El subempleo es un problema social en el cual las personas no alcanzan un nivel de empleo, lo que quiere decir que trabajan por horas o no se encuentran conformes con las actividades que realizan o sus funciones no son las que corresponden a sus conocimientos o nivel de educación.

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

A continuación presentamos la tendencia de la tasa de subempleo en el Ecuador durante los últimos años:

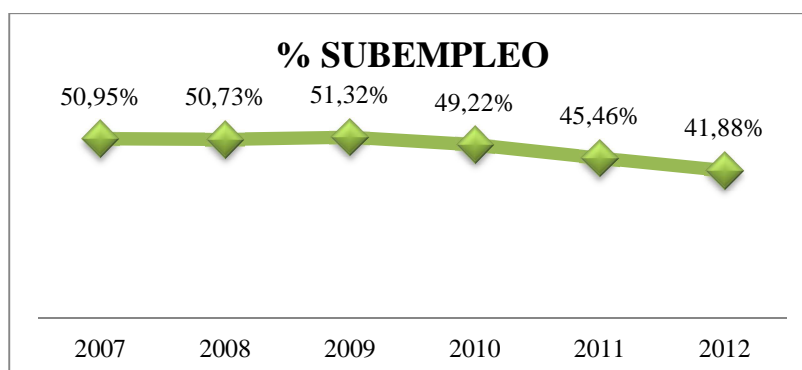
Tabla No. 6 Porcentaje de Subempleo (2007 – 2012)

AÑO	% SUBEMPLEO
2007	50,95%
2008	50,73%
2009	51,32%
2010	49,22%
2011	45,46%
2012	41,88%

Elaborado por: Gustavo Ayala

Fuente: Instituto Nacional de Censos y Estadísticas

Gráfico No. 10 Comportamiento del Subempleo



Elaborado por: Gustavo Ayala

Fuente: Instituto Nacional de Censos y Estadísticas

La tendencia del subempleo es a la baja lo que es beneficioso debido a que existe menos riesgo de que las personas se queden sin empleo y por lo tanto que sus ingresos se

vean afectados y por lo tanto dejen de acceder a servicios de capacitación para obtener la licencia de chofer no profesional que ofrece la compañía.

3.2.2.3. Incidencias del Factor Tecnológico

Las incidencias del factor tecnológico se refieren al análisis de los avances de la ciencia y tecnología que podrían afectar al normal desenvolvimiento y operación de las empresa, todo esto en el contexto que existen cierta herramientas, materiales, máquinas y equipos que son utilizados y que permiten desarrollar las actividades con menos recursos y tiempo, permitiendo que la empresas se vuelvan más eficientes y mejoren notablemente sus servicios y productos (Daniels, 2004).

La compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. cuenta con equipos, máquinas y vehículos necesarios para impartir la capacitación a los alumnos para choferes no profesionales, brinda un servicios con equipos nuevos y que se encuentran adaptados para dar un servicios de calidad y observando las debidas normas de seguridad.

Para el área de administración la compañía dispone de equipos de cómputo y software contable “INTEGRA” además de un software de gestión llamado “CENECC” que sirve para llevar un registro y control de los alumnos matriculados así como de los saldos que cada uno de ellos mantiene con la compañía.

La compañía conforme a su crecimiento ha visto la necesidad de cambiar a un sistema contable mucho más actualizado y que facilite la consolidación de la información

así como genere reportes válidos para que la compañía pueda realizar las declaraciones de impuestos y genere los anexos transaccionales requeridos por los entes de control tributario.

En un contexto mucho más global existe una preocupación debido a que nuestro país mantiene una inversión muy baja en la innovación tecnológica lo que representa una desventaja debido a que la tecnología es mucho más costosa y las empresas se ven limitadas por varias restricciones para innovar y comprar equipos y maquinarias nuevas con tecnología de punta, a continuación presentamos un cuadro comparativo que muestra los porcentajes sobre en el PIB de inversión en tecnología de varios países:

Tabla No. 7 Porcentaje de Inversión Tecnológica sobre el PIB

Países	% del PIB
Brasil	0,91
Chile	0,68
Ecuador	0,06
España	1,07
Estados Unidos	2,7
Promedio Latinoamérica	0,62
Deseable, según la UNESCO	1

Elaborado por : Gustavo Ayala

Fuente: www.senplades.gob.ec

Como podemos observar en el cuadro anterior la inversión del país en innovación tecnológica es muy baja por lo que es una desventaja debido a que las empresas deberán pagar más por obtener maquinarias y equipos de última tecnología, lo que repercutirá en precios más altos en los servicios que presten a sus clientes restándoles competitividad en el mercado.

3.2.2.4. Incidencias del Factor Legal

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004) indican que el factor legal y la legislación de un país tiene una influencia directa en las empresas, debido a que existen un sinnúmero de normas y regulaciones que imponen los diferentes países para el funcionamiento de estas; el marco legal en los diferentes países busca regular y controlar las actividades de explotación de los recursos disponibles con fines de lucro o no.

En nuestro país el marco legal que engloba toda la normativa es la Constitución, en los últimos años ha existido reformas a la Constitución como a la diferente normativa legal, lo que marca una inestabilidad dentro de este factor lo que ha conllevado a que la inversión por parte de nuevas empresas sea casi nulo y que las empresas que ya se encuentran en funcionamiento limiten su crecimiento.

Para el caso de la compañía Representaciones O.P.N. esta inestabilidad legal se presenta como una amenaza debido a que nuevas regulaciones legales podrían comprometer el negocio en marcha. Los socios de la compañía han mostrado una preocupación real ante la normativa cambiante y a las nuevas regulaciones y son cuidadosos para no verse comprometidos en sanciones que inclusive podría llevar al cierre de la empresa y al retiro de la autorización de funcionamiento por parte de los entes de control.

3.2.3. Influencias Microeconómicas

“La influencia Microeconómica está integrada por actores y fuerzas (la empresa, proveedores, intermediarios del mercado, clientes y precios), cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes, tiene como objetivo detectar las fortalezas y debilidades.”⁴

A continuación presentamos las diferentes variables microeconómicas que afectan a la compañía y pueden presentar aspectos favorables o desfavorables:

3.2.3.1. Cliente

Se considera clientes a las personas naturales o jurídicas que de forma recurrente o no accedan de forma voluntaria a la compra de bienes o servicios que necesitan o desean para sí mismos o para otra persona o institución.

Dentro de los clientes de la compañía tenemos a clientes no recurrentes (Público en General) que corresponden a todas las personas naturales que deseen capacitarse tanto teórica como prácticamente para la obtención del título de chofer no profesional como parte de los requisitos para adquirir la licencia tipo “A” y “B” en la Comisión Nacional de Tránsito.

⁴ <http://www.emagister.com/curso-crear-empresa-proyecto/empresa-entorno-influencia-variables>

Adicionalmente existen clientes que desean reforzar las clases prácticas de conducción y clientes que desean obtener el chequeo psicométrico que consiste en pruebas de habilidad, destreza y visuales.

La compañía no posee clientes empresariales debido a que otorga títulos únicamente a personas naturales.

3.2.3.2. Proveedores

“Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.”⁵

Los principales proveedores de la compañía son:

Tabla No. 8 Principales Proveedores

ADQUISICIONES	PROVEEDORES
Vehículos Spark.	Vallejo Araujo
Internet.	Claro
Telefonía Fija	CNT E.P.
Llantas	Moyabaca
Repuestos	Vallejo Araujo
Suministros	Paco
Publicidad	Publitek
Seguros Vehículos	Seguros Colonial

Elaborado por: Gustavo Ayala.

Fuente: Archivos y conocimiento de la compañía.

⁵ <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

VALLEJO ARAUJO



Vallejo Araujo es un concesionario autorizado de vehículos marca Chevrolet en el Ecuador, mantiene varios puntos de venta a nivel nacional y ofrece servicios de venta de repuestos y servicios de mantenimiento y reparación de vehículos marca Chevrolet y de otras marcas comerciales del mercado.

Este es un proveedor que surte de los vehículos para impartir las clases prácticas y para mantenimiento y reparación de las unidades. La flota de vehículos que mantiene Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. para las clases prácticas son de marca Chevrolet modelo Spark.

Además de su principal proveedor la compañía mantiene proveedores de menor magnitud como:

- ✓ Publitek Agencia de Publicidad.- proveedor de material publicitario y del diseño de la misma.
- ✓ Seguros Colonial.- provee de las pólizas de seguro para toda la flota de vehículos de la compañía, las pólizas incluyen cobertura sobre accidentes, robo y pérdida total, así como seguros por gastos médicos y daños a terceros.

- ✓ Dilipa.- proveedor de materiales de oficina y para las capacitaciones teóricas.

3.2.3.3. Competencia

“La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen, producen o comercializan, productos o servicios iguales o similares a los que produce nuestra empresa” (Francés, 2006, p 87).

La competencia de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. son todas las escuelas de conducción que se encuentran ubicadas y domiciliadas en la ciudad de Quito y tienen su permiso para operar en la provincia de Pichincha, a continuación presentamos un listado de las escuelas:

- ✓ ANETA DEL ECUADOR
- ✓ CEVIAL
- ✓ ESCUT
- ✓ CONDUFACIL
- ✓ SAN FRANCISCO AUTOCLUB

La mayor competencia es ANETA ya que abarca el mercado nacional y se encuentra establecida como marca, sus servicios agregados son conocidos y apreciados por los clientes, además cuenta con establecimientos en la mayoría de provincias del país y el título que otorga puede ser canjeado en cualquier provincia.

También cuenta con programas de fidelización como son tarjetas de socio club con varios beneficios y servicios a disposición de los socios.

El resto de escuelas representan una amenaza menor en temas de competencia ya que sus operaciones abarcan un mercado menor y no tienen incidencia a nivel nacional lo que limita su mercado y servicios a los clientes.

3.2.3.4. Precios

La compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. a realizado un cálculo de los costos que le representan impartir las clases teóricas sumado a las clases prácticas más un porcentaje de utilidad para establecer los precios de los servicios de capacitación y entrenamiento a choferes no profesionales.

Dentro de los costos se ha tomado en cuenta además los gastos administrativos, operativos, financieros y otros gastos con el fin de establecer un precio adecuado que le permita cubrir todos sus costos y gastos.

A continuación presentamos un cuadro de los diferentes precios establecidos por la compañía y un comparativo con su principal competencia que es ANETA del Ecuador:

Tabla No. 9 Detalle de Precios y Comparativo de la Competencia

Detalle del Servicio	Precios	
	CENECC	ANETA

Detalle del Servicio	Precios	
	CENECC	ANETA
Curso de conducción (Incluye clases teóricas, prácticas, permiso de conducción y título).	170,32	199,00
Clases prácticas (Reforzamiento de conducción práctica 15 horas).	120,00	150,00

Elaborado por: Gustavo Ayala.

Fuente: Bases de precios de las Escuelas de Conducción.

Como podemos observar la ventaja y estrategia de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. es ofrecer el mismo servicio que su competencia pero a un menor precio permitiéndole ser competitiva en el mercado.

CAPITULO IV

PROPUESTA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. Generalidades de la Auditoría de Gestión

4.1.1. Evolución

La auditoría ha existido desde tiempos antiguos aunque no como tal, en un principio se limitaba a la vigilancia, con el fin de evitar errores y fraudes. Con el crecimiento de la sociedad y de las empresas alrededor del mundo se ha hecho necesario garantizar la información suministrada por las empresas.

Sin abandonar las funciones primitivas, la auditoría acomete un objetivo más amplio: determinar la razonabilidad de los estados financieros, cumplimiento de normativas internas y externas, determinar fraudes, etc.

Al Reino Unido se le atribuye el origen de la auditoría, pero 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. La auditoría no tardó en extenderse a otros países. En la actualidad se puede decir que EEUU es el país pionero, este avance fue impulsado por la crisis de Wall Street de 1929.

En la actualidad existen institutos especializados como el International Accounting Standards Board (IASB), quien acometió la tarea de elaborar un cuerpo 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).

4.1.2. Concepto de Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se la puede definir como un examen objetivo, profesional, independiente y sistemático aplicado a planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, con el fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos planteados, la utilización de los recursos en forma económica, eficaz y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en el caso.

4.1.3. Importancia

La auditoría de gestión se constituye en una herramienta vital para la gerencia debido a que a través de esta le permite conocer como la compañía se desenvuelve y el nivel de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de recursos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la Auditoría de Gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

El auditor es responsable de emitir un criterio y elaborar recomendaciones que permitan a la compañía una mejora en sus procesos y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización por parte de la gerencia.

Por medio del examen que realiza el auditor de gestión, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

4.1.4. Beneficio de la Auditoría de Gestión

Existen varios beneficios de efectuar una auditoría de gestión a una organización entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.

- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Dentro de la empresa existen diferentes sistemas o áreas, las cuales deben cumplir con un objetivo en común. En los días de ahora una auditoría de gestión es tan importante como una auditoría financiera, ya que la auditoría de gestión analiza los errores existentes para poder corregirlos y ayudar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

4.2. Fases de la Auditoría de Gestión

4.2.1. Planificación

Esta fase se inicia con la comprensión de las operaciones y actividades de la entidad a ser auditada, así como también implica la ejecución de procedimientos de revisión analítica. Estas actividades permiten reunir información para llevar a cabo una evaluación apropiada del riesgo de auditoría.

4.2.1.1. Planificación Preliminar

La planificación Preliminar, se constituye como la primera etapa del proceso de planificación, es básicamente el conocimiento inicial de la entidad a examinar, en donde, se busca obtener la información general sobre la misma y las principales actividades que desarrolla, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Durante esta etapa de la auditoría se debe obtener información del ente auditado, mediante el estudio de la base legal, los manuales de procedimientos y funciones, los organigramas estructurales y funcionales, los instructivos, reglamentos, estatutos, escrituras, informes de auditoría (informes de auditorías anteriores, en caso de que ya se haya realizado), acta de junta de accionistas, etc., que permitan al auditor obtener el suficiente conocimiento del ambiente de control interno, identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso, en el logro de los objetivos y metas establecidos.

La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría. Cuya metodología debe detallarse en el programa general para poder ser aplicado en cualquier tipo de entidad, organismo, o actividad importante.

Las principales técnicas que se va a utilizar para el desarrollo de la planificación preliminar son: entrevistas, observación y revisión selectiva, las mismas que están dirigidas a obtener y actualizar información importante relacionada con el examen.

4.2.1.2. Planificación Específica

En la planificación específica se determinan los procedimientos para cumplir con la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. Durante esta etapa se analiza

la información recopilada en la planificación preliminar con el fin de evaluar y determinar los riesgos tanto inherente como de control, para así diseñar los procedimientos de auditoría que serán aplicados en la etapa de ejecución.

Durante esta etapa de la auditoría se debe establecer: el motivo, los objetivos y el alcance del examen, la base legal, los objetivos del ente auditado, la distribución de trabajo y tiempo estimado, requerimiento de personal técnico, equipos y materiales y recursos financieros. A continuación especificamos los principales elementos de esta fase:

- **Motivos del Examen.-** Es el juicio por el cual el Auditor y su equipo de trabajo son contratados por la empresa a ser auditada, a fin de dar soluciones a sus principales problemas y determinar el nivel de eficacia, eficiencia y economía en sus procesos.
- **Objetivos del Examen.-** Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.
- **Alcance de la Auditoría.-** El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un

grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (Cuentas x Cobrar, o Efectivos, etc.). Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

- **Base Legal de la Compañía.-** Es el análisis de los reglamentos de la empresa, que permitirá conocer su legislación, obligaciones y responsabilidades frente a la sociedad y el gobierno. Además de las leyes, normas y disposiciones reglamentarias que la compañía se basa para su adecuado funcionamiento.
- **Objetivos de la Empresa.-** Los objetivos representan la causa de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.
- **Objetivos de la Unidad o Departamento.-** Son objetivos específicos de cada unidad dentro de la empresa, relacionado con las funciones, responsabilidades y desempeño de sus funcionarios dentro de la misma.
- **Procedimientos y Técnicas de Auditoría.-** Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe. Los procedimientos son pasos que desarrolla el auditor para conocer la actividad del área auditada, además de recopilar las evidencias que sirvan de respaldo para los hallazgos, los mismos que serán discutidos con la organización.

- **Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.-** Se refiere al tiempo real que el auditor y su equipo utilizará para la realización del examen de auditoría, otorgando funciones y responsabilidades a cada asistente y en cada tarea a realizarse.
- **Requerimiento del Personal Técnico.-** Dependiendo de la profundidad de la auditoría, el tamaño y características de la empresa, el Supervisor de la auditoría, solicitará personal calificado y con experiencia en ciertas áreas que por lo general son técnicos, para la realización de la misma.
- **Equipos y Materiales.-** Se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para que el auditor y su equipo de trabajo puedan desempeñar correctamente sus funciones.
- **Recursos Financieros.-** De acuerdo a la profundidad del análisis del examen a practicarse se fijarán los honorarios profesionales que constarán en el contrato de servicios y que se acuerda previamente con el ente a ser auditado.

4.2.1.3. Evaluación del Sistema de Control Interno

4.2.1.3.1. Definición de Control Interno

Según las publicaciones del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1992), define al control interno como un proceso efectuado por la

gerencia y el personal de una empresa, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionado con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

4.2.1.3.2. Elementos de Control Interno

Según el COSO existen 5 elementos del control internos que deberán ser aplicados por la compañía con el fin de cumplir sus objetivos:

- **Ambiente de control.-** Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.
- **Evaluación de riesgos.-** Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- **Procedimientos de control.-** Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que

son ejecutados por toda la organización. Además de brindar la medidas necesarias para afrontar los riesgos.

- **Supervisión.-** Mediante un monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.
- **Sistemas de información y comunicación.-** Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

4.2.2. Ejecución del Trabajo de Auditoría

4.2.2.1. Programas de Auditoría

En las Normas Internacionales de Auditoría (1998), menciona:

“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. El programa de auditoría puede también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría”.

El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

Por medio de cada programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, pues estos además de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo también determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y así servir de pauta para la planeación de las próximas auditorías.

Así mismo, permite conocer en cualquier momento el estado de adelanto del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

Gráfico No. 11 Formato del Programa de Auditoría

EMPRESA REPRESENTACIOS O.P.N Cía. Ltda. PROGRAMA DE AUDITORÍA Proceso de Contabilidad Al 31 de diciembre de 2012							
Objetivo:							
No	Actividades a realizarse	Horas Planf.	Horas reales	Dif.	Ref PT.	Elaborado por	Observacion
Elaborado por:				Fecha:			

Elaborado por: Gustavo Ayala

4.2.2.1.1. Pruebas de Cumplimiento

Estas pruebas son diseñadas por el auditor para verificar que la compañía cumpla con la normatividad interna y externa que les es aplicable y que fue analizada durante la planificación.

Las pruebas de cumplimiento en cuanto a su extensión o profundidad, se diseñaran de acuerdo al resultado de la apreciación de las operaciones de control, a juicio del auditor.

Durante la aplicación de estas pruebas el auditor deberá realizar:

- Prueba de la formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de documentos, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o reejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

La ejecución de estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, estas no se refieren a valores o cuantifican errores, sino a la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de funciones o procedimientos.

4.2.2.1.2. Pruebas Sustantivas

Pruebas diseñadas por el auditor con el objetivo de obtener evidencia suficiente, competente, pertinente, legal y útil, que le permita determinar errores u omisiones que afecten a la posición financiera de la compañía, además de verificar que el Sistema de Control Interno este implementado, se encuentre en operación y sea efectivo.

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:

- **Evidencia documental.-** Consiste en documentos que sustentan los comentarios del auditor, tanto internos como externos de la entidad auditada.
- **Evidencia física.-** Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen.
- **Evidencia analítica.-** Se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:
 - ✓ Cálculos aritméticos.
 - ✓ Comparaciones de información.
 - ✓ Raciocinio.
 - ✓ Análisis de la información dividida en sus componentes.
- **Evidencia testimonial.-** Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.

4.2.2.2. Métodos de Evaluación del Control Interno

4.2.2.2.1. Análisis de uso del COSO ERM (COSO II)

El Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una organización, la gerencia y demás miembros de la misma, aplicado en un

estratégico conjunto y a través de toda la empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Beneficios:

- ✓ Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- ✓ Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- ✓ Amplia las decisiones de respuesta al riesgo.
- ✓ Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- ✓ Minimiza las pérdidas operacionales.
- ✓ Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Componentes del Coso II

- i. **Ambiente de Control.-** El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
- ii. **Establecimiento de Objetivos.-** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La

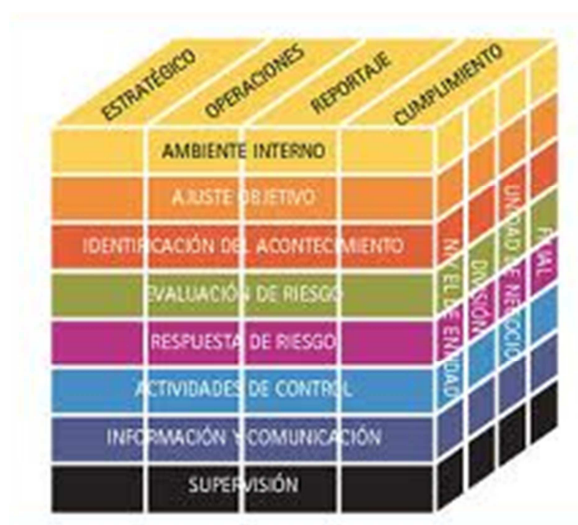
administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- iii. **Identificación de Riesgos.-** Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- iv. **Evaluación de Riesgos.-** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).
- v. **Respuesta al Riesgo.-** La dirección selecciona las posibles respuestas (evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos) desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- vi. **Actividades de Control.-** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

- vii. **Información y Comunicación.-** La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, y hacia arriba de la entidad.
- viii. **Supervisión y Monitoreo.-** La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

Gráfico No. 12 Componentes del COSO II



Fuente: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

4.2.2.2.2. MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

Componentes del MICIL

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

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.
- ✓ Supervisión.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

4.2.2.2.3. CORRE

El CORRE (CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR) es el marco integrado para la administración de riesgos y el control de los recursos adaptado a nuestro país el Ecuador; este marco integrado fue publicado por el Proyecto Anticorrupción “SÍ SE PUEDE”, en el año 2006.

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se lo define como: Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto

de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Para el desarrollo del CORRE se toma la estructura del Informe COSO II y los componentes de este marco siguen el orden como se les enumera a continuación:

- Ambiente de control y trabajo.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Para el CORRE aplican la misma descripción de los elementos del COSO II, es así que la base de estos es el ambiente de control interno tomando en cuenta la integridad y los valores éticos que se practican dentro de la organización.

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componente funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

4.2.2.3. Herramientas de Evaluación de Control Interno

4.2.2.3.1. Narrativas

Esta herramienta consiste en elaborar un papel de trabajo donde se resume y se describa de manera clara y precisa los procesos que comprenden al ente auditado destacando los controles que se encuentran implementados y operando.

Es necesario que al final de la narrativa se o enumere los controles encontrados así como las fortalezas o debilidades que se localizaron en el levantamiento del proceso.

Gráfico No. 13 Formato de Narrativa de Entrevista

<p>EMPRESA "REPERESNTACIONES O.PN. Cía. Ltda." AUDITORÍA OPERATIVA NARATIVA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.</p>
<p>Nombre del Entrevistado: Cargo de personal entrevistado: Fecha: Hora: Proceso:</p>	
<p>Narración del proceso</p>	
<p>Controles identificados: Observaciones:</p>	
<p>Elaborado por: Revisado por:</p>	

Elaborado por: Gustavo Ayala

4.2.2.3.2. Cuestionarios

Esta herramienta de evaluación del control interno consiste en realizar un cuestionario con preguntas cerradas preferentemente y preguntas abiertas; este cuestionario se aplicará a los funcionarios o dueños del proceso que se pretende evaluar.

Para la elaboración y aplicación de los cuestionarios se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.
- Una respuesta positiva (SI) significa las fortalezas de la empresa, mientras que una respuesta negativa (NO) nos da a conocer cuáles son las debilidades de la misma.

A continuación presentamos la estructura de un cuestionario de control interno:

Gráfico No. 14 Formato de Cuestionario de Control Interno

EMPRESA "REPERESNTACIONES O.PN. Cía. Ltda."						
AUDITORÍA OPERATIVA						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Proceso:						
Nombre del Entrevistado:						
Cargo de personal entrevistado:						
Fecha:						
Nro.	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Obtenido	Óptimo	

Elaborado por:
Revisado por:
Fechas

Elaborado por: Gustavo Ayala

4.2.2.3.3. Flujogramas

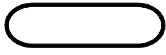








Esta herramienta consiste en la representación gráfica que a través de símbolos y figuras representan el proceso que se sigue dentro de la organización o de una determinada área. Este diagrama sigue una secuencia y permite determinar cuellos de botella o puntos de control dentro de un proceso.

Es muy útil y gráfico y es recomendable cuando el proceso no es muy extenso o complejo. Para la elaboración de una flujograma es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

A continuación presentamos los símbolos más utilizados en la elaboración de un flujograma:

Gráfico No. 15 Simbología de los Flujogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

Elaborado por: Gustavo Ayala

4.2.2.4. Evaluación del Riesgo

4.2.2.4.1. Medición del Riesgos

Las organizaciones en la actualidad se enfocan a implementar sistemas de control interno que les ayude a reducir el impacto y probabilidad de riesgos en sus operaciones; es por eso que diseñan controles que se enfoquen en dar respuesta a los riesgo de una manera correcta lo que le permitirá tener una certeza razonable de que sus objetivos sean cumplidos.

Al riesgo se lo define como la incertidumbre de que uno o varios acontecimientos no deseados ocurran y no permitan lograr los objetivos propuesto por una organización.

Dentro de la auditoría existen varios riesgos que deben ser analizados y evaluados, con el fin de determinar niveles de confianza en el sistema de control que mantiene el ente auditado y de establecer la naturaleza, alcance y extensión de los procedimientos de auditoría.

El riesgo de auditoría es el riesgo que corre el auditor de no modificar, inadvertidamente y en forma apropiada, su opinión sobre los estados financieros que se presentan incorrectamente en importes considerables. Establece, asimismo, que el auditor debe planear la auditoría para que el riesgo antes señalado se limite a un nivel bajo que sea, a su juicio profesional, apropiado para emitir una opinión sobre los estados financieros, que

el riesgo de auditoría puede evaluarse en términos cuantitativos o no cualitativos, y que el auditor necesita considerarlo a nivel de cuenta o clase de transacciones individuales.

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente (RI)} * \text{Riesgo de Control (RC)} * \text{Riesgo de Detección (RD)}.$$

A continuación detallamos el significado de cada uno de los riesgos que se encuentran inmersos en el riesgo de auditoría:

Riesgo Inherente.- Está dado por la posibilidad de omisiones, errores o irregularidades significativas del objeto sometido a examen. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.

Riesgo de Control.- Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

La fórmula que se utiliza para la medición del Riesgo de Control es la siguiente:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

La matriz con la cual se mide el nivel de confianza en sistema de control y el nivel de riesgo presentamos a continuación:

Gráfico No. 16 Matriz de Riesgo y Nivel de Confianza

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

↓
 CONFIANZA

 ↑
 RIESGO

Elaborado por: Gustavo Ayala

Para medir el riesgo de control se aplican varias herramientas como son los cuestionarios, y en base a la puntuación obtenida podemos determinar el riesgo de control y el nivel de confianza.

Riesgo de Detección.- Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado (situaciones tampoco detectadas por el sistema de control interno). Esto puede originarse en el

alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

4.2.2.4.2. Informe de Control Interno

Dentro de los entregables y como parte del compromiso de auditoría, el auditor elabora y soporta un informe a la Gerencia acerca de los hallazgos sobre deficiencias encontradas en el control interno.

Dentro de una auditoría financiera el auditor incluirá en el informe de control interno o carta a la gerencia todas aquellas deficiencias de control interno acerca de incumplimiento de normatividad interna y externa aplicable y las diferencias monetarias y valoradas encontradas en la aplicación de pruebas sustantivas que no superen la materialidad de la cuenta. Para una auditoría de gestión el auditor reportará en el informe de control interno todas aquellas deficiencias encontradas en los controles de la compañía y en sus procesos.

En el Informe de Control Interno se debe describir el carácter del examen efectuado, su alcance y grado de responsabilidad que, además de ser un conjunto de métodos y procedimientos, que ofrezca seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos de control interno.

4.2.2.5. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría

Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos se refiere a los paso que el auditor debe seguir para realizar el examen de auditoría; es la forma como el auditor revisará la información y recopilará evidencia que respalden los alcances de la auditoría.

Los procedimientos se detallan en el programa de auditoría y están diseñados de acuerdo a la evaluación del control interno y a la planificación; el auditor será en encargado del diseño, el alcance, naturaleza y extensión de los procedimientos.

Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe. Las técnicas de auditoría se clasifican de la siguiente manera:

a) **Técnicas de Verificación Ocular**

Estas técnicas utilizan como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

- **Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.

- **Observación.-** Es mirar cómo se están realizando las operaciones.
- **Revisión Selectiva.-** En esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.
- **Rastreo.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

b) **Técnica de Verificación Verbal**

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

- **Indagación.-** Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios de la empresa.

c) **Técnicas de Verificación Escrita**

A través de estas técnicas se obtiene evidencia escrita que respalde el examen realizado y son las siguientes:

- **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o

proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

- **Conciliación.-** Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación.-** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.
- Existen dos clases de confirmaciones: positivas y negativas; así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

d) **Técnicas de Verificación Documental.**

Estas técnicas permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

- **Comprobación.-** Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.
- **Computación (Cálculo).-** Se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

e) **Técnica de Verificación Física**

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

- **Inspección.-** Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

4.2.2.6. Preparación de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de elaboración del auditor y respaldan su trabajo; además recopilan toda la evidencia y respaldan los hallazgos y en si constituyen la base de justificación para el informe final.

Los papeles de trabajo constituyen un medio ordenado para la revisión del trabajo realizado y el soporte para la emisión del informe final, en sí ayuda a documentar todo el trabajo realizado por el auditor.

A continuación detallamos los propósitos principales de los papeles de trabajo:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
- Respalda el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.
- Redactar y sustentar el informe de auditoría.
- Ayudar a la planificación.
- Facilitar el examen de auditoría.

- Sentar las bases para el control de calidad de la auditoría.
- Defender las demandas, los juicios y otros procesos jurídicos.
- Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- Documentar las deficiencias encontradas.
- Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.
- Registrar la información reunida en la auditoría.

Clases de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

Archivo Permanente

Se incluye en este archivo todo tipo de documento cuya información es permanente que sirva de consulta y guía para la evaluación de políticas y procedimientos de una compañía, lo mismo que para el conocimiento de situaciones legales, inversiones y proyectos que se tengan.

El auditor debe hacer un mantenimiento en la medida que realice las visitas a cada cliente.

Contenido de un Archivo Permanente

- Breve Historia de la Compañía.

- Participación de Accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales, procedimientos y flujogramas
- Certificado de Constitución
- Acta de Asamblea y Junta Directiva
- Litigios, Juicios y Contingencias
- Obligaciones a largo Plazo
- Informe de Auditoría de años anteriores
- Otros que considere el Auditor.

Archivo de Planificación

El archivo de planificación reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores

archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias 'y marcas.

Contenido de un Archivo Corriente

- Planeación.
- Programa de auditoría.
- Papeles de trabajo.
- Cronograma de ejecución.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Flujogramas.
- Hoja de Hallazgos.
- Cédula Sumaria.
- Cédula Analítica.
- Asientos de ajuste y reclasificación.
- Informes.

Al final del archivo corriente, debe incluirse un P/T denominado "Explicación de Marcas", en el cual se detallarán todas las marcas utilizadas con su respectivo significado.

4.2.2.7. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

4.2.2.7.1. Financieros

El análisis financiero es el estudio efectuado a los Estados Financieros de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo,

así como para contribuir a una adecuada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y terceros interesados en el ente económico.

Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado.

Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

Presentamos un cuadro con los principales indicadores y los más usados por los entes económicos:

Cuadro No. 2 Principales Indicadores Financieros

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Indicadores de Liquidez		
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Este indicador mide la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones en el corto plazo.
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Es el capital con el cual cuenta la compañía para realizar sus actividades y operar de manera normal.
Indicadores de Actividad o Rotación		
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas crédito (periodo)}}{\text{Cuentas por cobrar (promedio)}}$	Número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo de tiempo, generalmente un año.
Plazo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar (promedio)} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a Crédito}}$	Indica el número de veces en que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar.
Indicadores de Endeudamiento o de cobertura		
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente} \times 100}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Representa el % de participación con terceros cuyo vencimiento es a corto plazo. % de los pasivos que debe ser asumido en el corto plazo.
Endeudamiento Financiero	$\frac{\text{Obligaciones Financieras} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	% que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. A que % de las ventas equivalen las obligaciones con entidades financieras.
Indicadores de rendimiento, rentabilidad o lucratividad		
Rentabilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas. Representa el % de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	Representa el % de las utilidades netas sobre el patrimonio. Cual es el rendimiento de la inversión del accionista o socio.
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$	Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenido por el negocio en un periodo de tiempo.

Elaborado por: Gustavo Ayala

Fuente: www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf

4.2.2.7.2. No Financieros

A través de los indicadores no financieros las empresas pueden realizar cualquier tipo de medición y obtener de forma sencilla y verás un status de las actividades y operaciones que se realizan en la compañía.

Las empresas mediante los indicadores llevan el control y cumplan estándares que les permiten cumplir metas u objetivos planteados y que además les permiten tener un agrado de eficiencia, eficacia y economía en sus actividades.

Los indicadores financieros suelen ser simples y diseñados por los usuarios de acuerdo a sus diversas necesidades y lo que desee evaluar. Los indicadores financieros resultan claves para atender los nuevos requerimientos informativos que les exigen las industrias y estándares de calidad, entre otros están basados en el estudio de:

- Tiempo de espera de los materiales y productos intermedios entre centros.
- Número de unidades defectuosas.
- Número de componentes del producto.
- Número de operaciones para fabricarlo.
- Tiempo de retraso de pedidos.
- Grado de satisfacción de los clientes.
- Identificar, medir y controlar las actividades que no añaden valor.
- Análisis y medida de la duración de los tiempos que componen el ciclo productivo.
- Reclasificación y reordenación de los costes atendiendo a su capacidad para generar valor al producto.

- Implantación de sistemas de medida y control fundamentados en unidades no financieras, acordes con el nuevo entorno productivo como con la mejora continuada.

4.2.2.8. Hojas Resumen Hallazgos por Componente

Durante la ejecución de la auditoría el equipo de trabajo realiza pruebas y exámenes en donde encuentra debilidades de control interno o inconsistencias en la información, a los cuales llamamos hallazgos de auditoría. Los hallazgos de auditoría deben reunir evidencia suficiente y competente que respalde el trabajo realizado por el auditor y demuestra de manera consistente la debilidad o desviación encontrada.

Un hallazgo se presenta cuando encontramos una situación que difiere al compararla con un criterio que puede ser una normativa interna o externa de la compañía.

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:

- ✓ Condiciones al momento de ocurrir el hecho;
- ✓ Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas;
- ✓ Análisis crítico de cada hallazgo importante;
- ✓ Integridad del trabajo de auditoría;
- ✓ Autoridad legal; y,
- ✓ Diferencias de opinión.

4.2.2.8.1. Condición

Corresponde la situación, desviación o debilidad encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción que se encuentra bajo examen.

4.2.2.8.2. Criterio

El criterio corresponde a los parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

4.2.2.8.3. Causa

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

4.2.2.8.4. Efecto

Resultado adverso o potencial de la situación encontrada. Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son: i) Importancia relativa que amerite ser comunicado; ii) Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo; iii) Objetivo; y, iv) Convinciente para una persona que no ha participado en la auditoría.

4.2.2.8.5. 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.

4.2.2.8.6. 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 y constituyen la parte más importante del informe. Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata, con los propios medios de la entidad u organismo examinado, tomando en consideración la relación costo-beneficio de cada una.

4.2.3. Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es la etapa en la cual el auditor mediante reuniones, cartas e informes presenta su trabajo realizado, sus conclusiones y recomendaciones para el ente auditado. Cabe recalcar que el auditor mantendrá una comunicación constante con la gerencia o administración de la empresa durante todas las etapas de la auditoría con el fin de solventar a tiempo cualquier inconveniente y aclarar dudas respecto a los procesos y deficiencias encontradas.

El auditor antes de finalizar su trabajo y emitir su respectivo informe de auditoría deberá asegurarse de verificar los eventos subsecuentes al periodo auditado; esto con el fin

de verificar si no existen transacciones o eventos que haya celebrado la compañía con posterioridad al alcance de la auditoría y que afecten al periodo auditado.

La etapa de comunicación de resultados es la más crítica, considerando que por sí misma no consiste sólo en transmitir información, sino en establecer una comprensión mutua entre las partes que interactúan. Durante una comunicación también intervienen filtros que distorsionan los mensajes, es por esto que las partes deben asegurarse que no existen problemas de comunicación y que el mensaje ha llegado en forma correcta.

4.2.3.1. Borrador del Informe de Auditoría

El auditor elaborará un borrador del informe de auditoría que incluirá los objetivos, el alcance del trabajo, la metodología que ha utilizado, las áreas críticas, en donde se detalla los problemas y las causas. Contendrá todas las secciones y formatos del informe final con la salvedad que no estará firmado y contendrá una marca evidente que es un borrador (marca de agua). Este informe se presentará y se discutirá con la administración del ente auditados con el fin de solventar cualquier discrepancia o desacuerdo que tenga la gerencia en la forma de presentar el informe mas no en el fondo o la esencia del mismo.

Con el borrador del informe el auditor evidencia su trabajo realizado y comunica a la gerencia las debilidades y asuntos importantes encontrados sin que implique que esta pueda cambiarlo; más bien se llegará a un acuerdo a fin de realizar modificaciones de forma dentro del texto y contenido del informe.

4.2.3.2. Conferencia del Informe de Auditoría

Posterior a la realización del informe borrador, el mismo que contendrá básicamente la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría, se realiza una reunión con los funcionarios de la entidad auditada, en donde se les informará sobre el trabajo realizado, con el objetivo de que se puedan justificar ciertos aspectos encontrados en la evaluación antes de emitir el Informe Final de Auditoría.

En la comunicación verbal del informe de auditoría asistirán todas las personas involucradas y que fueron convocadas anteriormente por el auditor; con el fin de que expongan sus criterios acerca del informe de auditoría y si aceptan los términos en los cuales se emitirá el informe.

4.2.3.3. Informe de Auditoría Definitivo

La NIA (Normas Internacionales de Auditoría) 700, trata sobre la forma y contenido del informe del auditor sobre los estados contables auditados para lo cual debe revisar y evaluar las conclusiones derivadas de los elementos de juicio obtenidos que sustentan su opinión. La opinión debe ser escrita y referirse a los estados en su conjunto. Este análisis y evaluación implica considerar si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con un marco conceptual para informes financieros aceptables, ya sea las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), Normas Internacionales de

Contabilidad (NICs) o normas o prácticas nacionales relevantes. Puede también ser necesario considerar si los estados financieros cumplen con los requerimientos legales.

Es así que tenemos dos tipos de informes que podrán ser elaborados por el Auditor de acuerdo a lo descrito en el contrato de auditoría y a la información entregable a la compañía como resultado de la auditoría:

Informe Corto.- Es un documento que contiene la opinión escrita del auditor sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa auditada, de acuerdo a los alcances de las Normas Internacionales de Auditoría y los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad.

Este informe contiene:

- ✓ Carta Dictamen
- ✓ Estados Financieros
- ✓ Notas Aclaratorias

Informe largo.- Es un documento de mayor alcance, contiene una introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos de la auditoría realizada. Este informe amplía la extensión de la auditoría incluyendo descripciones de procedimientos y pruebas aplicadas, contiene observaciones derivadas de tipo administrativo derivadas de la auditoría.

Este informe contiene:

- ✓ Carta Dictamen
- ✓ Estados Financieros
- ✓ Notas Aclaratorias
- ✓ Comentarios
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones

Para la Auditoría de Gestión, no existe un modelo para la realización del Informe, ya que el auditor establece únicamente opiniones sobre una variedad de actividades, del área auditada.

La elaboración del informe final de auditoría es lo más importante por lo que se requiere de extremo cuidado en su realización.

El informe debe incluir:

Síntesis.- Es el resumen de la opinión del auditor detallando las observaciones más significativas del informe.

Introducción.- Comprenderá la información general concerniente a la acción de control y a la entidad examinada, desarrollando los aspectos siguientes:

- **Antecedentes.-** Se refiere a las razones o motivos que motivaron la realización de la auditoría. Debiéndose hacer mención la fecha de inicio y término de trabajo.

- **Objetivo.-** Se señalan los objetivos de la auditoría, detallándolos según el grado de importancia para la entidad.

- **Alcance.-** Se refiere a la cobertura y profundidad del trabajo realizado para el logro de los objetivos, precisando el período, las áreas, funcionarios y responsables de la realización de la auditoría.

Comisión Encargada.- Se detallan los nombres, apellidos y los responsabilidades y funciones de los auditores que van a realizar la auditoría.

Observaciones.- Se mencionará las observaciones que fueron determinadas como consecuencia de la realización del trabajo de campo y a la aplicación de los procedimientos de control, las mismas que se deberán referir a hechos o situaciones de carácter significativo y de interés para la entidad, incluyendo información suficiente y competente relacionado con los resultados de la evaluación efectuada, que permitan oportunidades de mejora.

Conclusiones.- Es un resumen de las observaciones establecidas, que se formulan como consecuencia de la auditoría realizada, al final de cada conclusión se identificará en orden de importancia la observación a la cual esta afecta.

El auditor podrá formular conclusiones sobre aspectos distintos a las observaciones, siempre que éstos hayan sido mencionados en el informe.

Recomendaciones.- Las recomendaciones constituyen las medidas específicas y posibles, que con el propósito de mostrar beneficios, se sugiere a la administración de la entidad para promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante el examen.

Las recomendaciones se formularán con orientación constructiva para proporcionar el mejoramiento de la gestión de la entidad, con énfasis en contribuir al logro de los objetivos de la entidad dentro de los parámetros de la economía, eficiencia, eficacia, aplicando criterios de oportunidad de acuerdo a la naturaleza de las observaciones y el costo-beneficio esperado.

Anexos.- Se refiere a documentación indispensable que contenga información importante y complementaria que sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

4.2.3.4. Evaluación Continua

Los auditores recurrentes de un mismo ente auditado realizarán el seguimiento de la puesta en práctica de las recomendaciones efectuadas a la compañía, también verificarán la aplicación de los comentarios y conclusiones y si las medidas tomadas por la administración fueron efectivas y han dado una solución viable al problema detectado y que fue expuesto en el informe de auditoría final.

CAPITULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

“Auditoría de Gestión aplicada a los Procesos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad de la empresa “Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.”, de la provincia de Pichincha, por el periodo comprendido del 01 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2012.”

En el presente capítulo se realiza y aplicará la auditoría de gestión a la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., utilizando la metodología descrita en el capítulo anterior; durante nuestro examen determinaremos indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de contabilidad, presupuesto y tesorería.


5.1. Planificación de la Auditoría


En la planificación de la auditoría se realizará la planificación preliminar y la planificación específica, donde verificaremos la documentación soporte y documentaremos nuestro examen en los papeles de trabajo que formarán parte del archivo permanente, corriente y de planificación según corresponda.

5.1.1. Planificación Preliminar


En esta etapa de la auditoría solicitaremos a la compañía la información necesaria para el entendimiento del giro del negocio y de las operaciones que lleva a cabo la compañía, además se realizarán entrevistas con los administradores con el fin de recopilar el sustento suficiente y competente para determinar el riesgo inherente.

5.1.1.1. Programa de Auditoría Preliminar

 <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80px;"> <p>PP</p> <p>1/2</p> </div>					
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar toda la información para llegar a un entendimiento sobre giro de negocio y las operaciones que realiza la empresa. • Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados. 					
No	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACION
1	Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.	PP.1	GA	01-03-2013	
2	Entrevistar a las autoridades de la Compañía.	PP.2	GA	01-03-2013	
3	Solicitar la manuales, instructivos y demás información sobre la base legal de la Compañía.	PP.3	GA	04-03-2012	
4	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la Compañía.	PP.4	GA	04-03-2012	
5	Solicitar la planificación estratégica de la Compañía.	PP.5	GA	05-03-2012	
6	Obtener información de los servicios que presta la Compañía.	PP.6	GA	05-03-2012	
7	Realizar y aplicar un cuestionario	PP.7	GA	06-03-2012	

 <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PP 2/2</p> </div>					
	tradicional para determinar el riesgo inherente.				
8	Determinar el riesgo inherente.	PP.8	GA	06-03-2012	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP.9	GA	06-03-2012	
10	Elaborar el Plan General de de Auditoría.	PP.10	GA	07-03-2012	
11	Recopilar la documentación e información sobre el contrato de la Auditoría.	PP.11	GA	07-03-2012	
12	Recopilar la documentación de la aceptación de la Auditoría.	PP.12	GA	07-03-2012	
13	Prepare los papeles de trabajo que considere convenientes.		GA	057-03-2012	
ELABORADO POR: GA				FECHA: 21 de marzo de 2013	
REVISADO POR: AA				FECHA: 21 de marzo de 2013	

5.1.1.2. Conocimiento Preliminar

 <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>VISITA A LAS INTALACIONES</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PP.1 1/2</p> </div>	
Fecha: 01 de marzo de 2013	
<p>Domicilio de la empresa:</p> <p>Av. El Inca y Av. Amazonas, Sector el Labrador</p> <p>Se realizó la visita a las instalaciones en donde observamos que la compañía dispone de varios estacionamientos para vehículos de entrenamiento y vehículos de los clientes, en la planta baja del edificio donde se encuentran ubicados funcionan las aulas para la instrucción teórica así como la recepción y la ventanilla de recaudación.</p>	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
VISITA A LAS INTALACIONES

PP.1
2/2

En la planta alta funcionan las oficinas del Presidente Ejecutivo, Gerente General y Director general de la Escuela de Conducción.

El área de contabilidad funciona de manera compartida en la planta baja funciona una oficina para la facturación y entrega de retenciones a los proveedores, y en la planta alta se encuentran las oficinas del contador y su asistente donde adicionalmente funciona el archivo de la compañía y el área de presupuesto.

Tesorería se encuentra en la planta baja con su ventanilla de recaudación y con la oficina de la contadora donde se realizan de igual forma los pagos a proveedores.

Adicionalmente en la planta baja existe una habitación adecuada para la aplicación de los exámenes psicométricos a los alumnos que se encuentran matriculados y realizando el curso de conducción.

Durante la visita verificamos que todo el personal cuenta con un computador de escritorio; la impresora y copiadora se encuentra centralizada y funciona en red. Existen áreas adecuadas para que los instructores esperen a los alumnos para las clases prácticas.

La empresa cuenta con una persona en la entrada para el resguardo de las oficinas y del personal que labora. El horario en el cual atiende la Escuela de Conducción es de 8:30 a 17:30 horas. Todo tipo de información y matriculación de alumnos los realiza la recepcionista con el encargado de matriculación e ingreso de alumnos.

ELABORADO POR: Gustavo Ayala

FECHA: 01 de marzo de 2013

REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano

FECHA: 01 de marzo de 2013



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
ENTREVISTA – PRESIDENTE EJECUTIVO

PP.2
1/2

Nombre del entrevistado: Sr. Rodrigo Huertas

Cargo: Presidente Ejecutivo de la Empresa “Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.”

Entrevistador: Ing. Gustavo Ayala

Día previsto: 01 de Marzo del 2013.

Hora solicitada: 14:00 hrs.

Lugar: Instalaciones de la empresa.

¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?

Es una empresa que se ha ido poco a poco consolidándose en el mercado y que se encuentra limitada por la resoluciones de la Agencia Nacional de Tránsito, lo que quiere decir que solo podemos ofrecer los cursos de conducción en la provincia de Pichincha. La empresa ha ido creciendo paulatinamente y cuenta con varias sucursales de inscripción en toda la ciudad de Quito.

Actualmente la compañía cuenta un flota importante de vehículos para la instrucción y estamos de captar muchos más alumnos con precios más bajos que las otras Escuelas de Conducción que funcionan en la ciudad sin que esto afecte a la calidad de servicios a los alumnos.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa?

Una de las fortalezas de la compañía es que somos un grupo de socios comprometidos en mejorar los ingresos de la Escuela y conseguir una mayor cantidad de alumnos matriculados, es por eso que acudimos a instituciones donde podamos captar nuevos alumnos y ofrecemos servicios directamente en las



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
ENTREVISTA – PRESIDENTE EJECUTIVO

PP.2
2/2

instalaciones que nos proporcionen. Por ejemplo siempre ofrecemos servicios en las Escuelas de formación de policías y Oficiales de Policía y vamos directamente con los vehículos a ofrecer los cursos y capacitamos en sus instalaciones.

Otra de las fortalezas que tenemos es la apertura de puntos de inscripción distribuidos por toda la ciudad de Quito inclusive en Cayambe, con esto captamos más alumnos y así ganamos más campo en el mercado. Adicionalmente manejamos precios que son menores que los que ofrecen otras Escuelas de Conducción que operan en la ciudad de Quito.

Las debilidades que podríamos decir que tiene la compañía es que tenemos un porcentaje alto de rotación de personal y poca capacitación a los instructores que muchas veces nos ocasionan problemas con los servicios que prestamos.

¿Cree usted que dentro de los Procesos Financieros de la Compañía, existe algún factor crítico a considerar?

Un factor que se podría considerar como crítico es el manejo de tema de impuesto con el área contable; además hemos tenido inconvenientes con la cartera vencida y los gastos no deducibles que se generan durante el año.

¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una Auditoría?

Como Presidente me convendría saber qué aspectos podemos mejorar a través de las recomendaciones que me den, muchas veces como Presidente no se percibe lo que está pasando a nivel operativo y cuáles son las fallas o errores que estamos cometiendo.

ELABORADO POR: Gustavo Ayala

FECHA: 04 de marzo de 2013

REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano

FECHA: 04 de marzo de 2013



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
BASE LEGAL

PP.3
1/2

Fecha: 04 de marzo de 2013

La Compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., no posee un manual de procedimientos ni políticas claras acerca de las funciones que desempeña cada uno de los empleados, se verificó y nos fue proporcionado un reglamento interno donde se exponen las normas de conducta de los empleados y cuáles son sus deberes, obligaciones y derechos, este manual se encuentra aprobado y registrado por el Ministerio de Trabajo. A continuación listamos la normativa que nos fue proporcionada por la compañía durante nuestra visita:

- ✓ Escritura de Constitución
- ✓ Resoluciones de Junta General de Accionistas.
- ✓ Reglamento Interno (Código de Conducta).

Para el desarrollo de sus actividades, la Compañía emplea una base legal externa aplicable, la misma que se detalla a continuación: Base Legal Externa:

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Código Tributario.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención en la Fuente.



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
BASE LEGAL

PP.3
2/2


Tomando en consideración los siguientes Organismos Superiores de Control:



- ✓ Superintendencia de Compañías.
- ✓ Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- ✓ Administración tributaria (Servicios de rentas Internas)
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales.

La Empresa “REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda.” mantiene una estructura jerárquica definida y posee un organigrama de acuerdo a sus necesidades y al personal que dispone; la administración ha demostrado su interés e intenciones de formar una estructura sólida con buenos canales de comunicación que le permitan realizar una mejor gestión y provechar sus recursos sin descuidar la calidad del servicio hacia sus clientes.

Dentro de nuestra revisión hemos detectado que el organigrama establecido se encuentra desactualizado y por lo cual hemos propuesto un nuevo organigrama estructural.

ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 04 de marzo de 2013
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 04 de marzo de 2013

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 BASE LEGAL – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PP.4 1/2
Fecha: 04 de marzo de 2013		
<p>La Empresa “REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda.” mantiene una estructura jerárquica definida y posee un organigrama de acuerdo a sus necesidades y al personal que dispone; la administración ha demostrado su interés e intenciones de formar una estructura sólida con buenos canales de comunicación que le permitan realizar una mejor gestión y provechar sus recursos sin descuidar la calidad del servicio hacia sus clientes.</p> <p>Solicitamos a la compañía los organigramas estructural, funcional y personal y realizamos un análisis en base a la realidad de la empresa y sus necesidades actuales y dentro de nuestra revisión hemos detectado que el organigrama establecido se encuentra desactualizado y por lo cual hemos propuesto un nuevo organigrama estructural.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 04 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 04 de marzo de 2013	

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	PP.4 2/2
Fecha: 06 de marzo de 2013		
		
@ Organigrama propuesto por el auditor en base al personal y organización que presenta actualmente la compañía.		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 06 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 06 de marzo de 2013	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PP.5
1/1

Fecha: 06 de marzo de 2013

La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., no posee una planificación estratégica en la que se pueda basar o establecer lineamientos para un proyección futura, por lo que como parte de nuestro trabajo y en el conocimiento preliminar que tenemos del negocio proponemos lo siguiente:

- **Misión**

Somos una organización enfocada en la capacitación y entrenamiento de conductores no profesionales, a la vanguardia de las exigencias de nuestros clientes con una atención personalizada y oportuna. Cumplimos con la normatividad vigente y emitida por la Comisión Nacional de Tránsito y nuestro trabajo se basa en valores organizacionales, además contamos con personal altamente competitivo y capacitado para impartir la instrucción teórica y práctica.

- **Visión**


“REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., será en el 2015, una empresa posicionada en el mercado y altamente competitiva en el servicio de capacitación y entrenamiento a conductores no profesionales; reconocida por su innovación, atención personalizada y diversidad de servicios, además contará con una flota de vehículos equipados con sistemas de seguridad y electrónica que faciliten la instrucción práctica.

ELABORADO POR: Gustavo Ayala

FECHA: 04 de marzo de 2013

REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano

FECHA: 04 de marzo de 2013

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 CÉDULA NARRATIVA	PP.6 1/1
Fecha: 06 de marzo de 2013		
<p style="text-align: center;">SERVICIOS QUE PRÉSTA LA COMPAÑÍA</p> <p>La Empresa REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda. con nombre Comercial “Escuela de Conducción CENECC” presta servicios de capacitación y entrenamiento para choferes no profesionales para la obtención de la licencia tipo “B”. Cuenta con varios puntos de inscripción en toda la ciudad de Quito, además ofrece servicios para la aplicación del examen psicométrico que es requisito indispensable para la renovación y obtención por primera vez de la licencia tipo “B”.</p> <p>La Escuela de conducción cuenta con flotas de vehículos especialmente adecuados para impartir la instrucción práctica, además cuenta con aulas adecuadas para la capacitación teórica y manuales de conducción actualizados y autorizados por al Agencia Nacional de Tránsito.</p> <p>Mensualmente la Escuela de conducción tiene dos ciclos de entrenamiento, los cuales duran dos semanas en las cuales imparte la instrucción teórica y práctica, siendo requisito indispensable cumplir por parte del alumno con 15 horas de entrenamiento teórico y 15 horas de entrenamiento práctico.</p> <p>La Escuela frece horarios flexibles que empiezan desde las 6:00 hasta las 21:30 de lunes a viernes e inclusive ofrece dichos horarios los fines de semana y feriados; depende de las necesidades y disponibilidad de tiempo del alumno.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 04 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Ing. Anibal Altamirano	FECHA: 04 de marzo de 2013	

5.1.1.3. Medición del Riesgo Inherente


No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACION
		N/A	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
1	¿Posee la Compañía una planificación estratégica?			X	10		
2	¿Existe una estructura organizacional definida acorde a los requerimientos de la Compañía?		X		10	10	
3	¿La Compañía cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?		X		10		
4	¿Existen funciones definidas para cada uno de los cargos de la Compañía?		X		10		
5	¿Cuenta la Compañía con flujogramas que permitan visualizar los procesos de cada área?		X		10		La compañía tiene flujogramas pero se encuentran desactualizados.
6	¿Existen canales de comunicación a todos los niveles de la Compañía?	X			10	10	
7	¿Se hace uso de indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?		X		10		
8	¿Se cumple con la normativa legal vigente en el país?	X			10	10	
9	¿Existe un código de ética interno para la Compañía?	X			10	10	La compañía mantiene un reglamento interno que rige la conducta de los empleados dentro de la empresa.
10	¿Posee sistemas de seguridad y planes de prevención sobre riesgos laborales?	X			10	10	
TOTAL					100	50	
ELABORADO POR: Gustavo Ayala					FECHA: 07 de marzo de 2013.		
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano					FECHA: 07 de marzo de 2013		




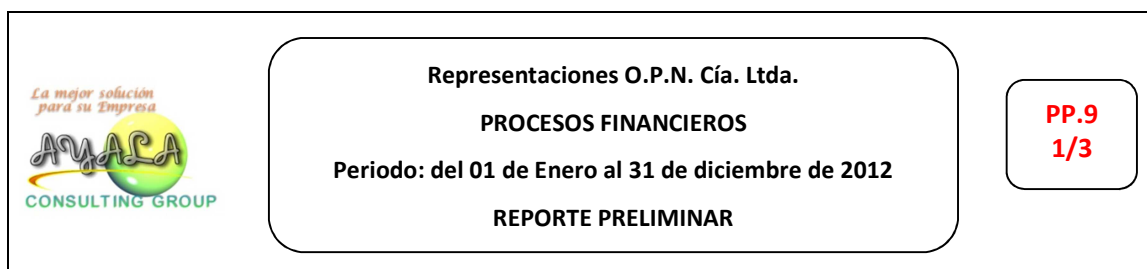
Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
CUESTIONARIO TRADICIONAL – RIESGO

PP.7
1/1

Fecha: 06 de marzo de 2013
Responsable: Sr. Henry Huertas
Función: Gerente General

 <p style="font-size: small;">La mejor solución para su Empresa</p>	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>RIESGO INHERENTE - CUESTIONARIO</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">PP.8</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">1/2</p>																								
Fecha: 08 de marzo de 2013																										
<u>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</u>																										
<p>✓ Nivel de Confianza:</p> $NC = \frac{CT \times 100}{PT}$ $NC = \frac{50 \times 100}{100}$ <p>NC = 50 %</p> <p>✓ Nivel de Riesgo:</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 50 = 50\%$																										
<u>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)</u>																										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; width: 80%;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">RANGO</th> <th style="padding: 5px;">CONFIANZA</th> <th style="padding: 5px;">RIESGO</th> <th style="padding: 5px;">COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: red;">15% - 50%</td> <td style="padding: 5px; background-color: red;">Baj</td> <td style="padding: 5px; background-color: red;">Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: red;">Rojo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">51% - 59%</td> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">Moderado Bajo</td> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">Moderado Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: orange;">Naranja</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">60% - 66%</td> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Moderado</td> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Moderado</td> <td style="padding: 5px; background-color: yellow;">Amarillo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: lightgreen;">67% - 75%</td> <td style="padding: 5px; background-color: lightgreen;">Moderado Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: lightgreen;">Moderado Bajo</td> <td style="padding: 5px; background-color: lightgreen;">Verde</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: blue;">76% - 95%</td> <td style="padding: 5px; background-color: blue;">Alto</td> <td style="padding: 5px; background-color: blue;">Bajo</td> <td style="padding: 5px; background-color: blue;">Azul</td> </tr> </tbody> </table>			RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR	15% - 50%	Baj	Alto	Rojo	51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja	60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo	67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde	76% - 95%	Alto	Bajo	Azul
RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR																							
15% - 50%	Baj	Alto	Rojo																							
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja																							
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo																							
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde																							
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul																							
<p>El resultado del cuestionario indica un nivel bajo de confiabilidad con el 50% en el desarrollo de las actividades propias del negocio de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., el riesgo inherente es alto, ya que asciende a 50% y nos encontramos en el color rojo de esta medición del riesgo.</p>																										
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 07 de marzo de 2013																									
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 07 de marzo de 2013																									

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 RIESGO INHERENTE – MATRIZ DE RIESGO	PP.8 2/2																																																						
Fecha: 08 de marzo de 2013																																																								
<u>MATRIZ DE RIESGO</u> <table border="1" data-bbox="600 719 1066 1043" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #0070C0; color: white;">ESCALA DEL RIESGO INHERENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">99,99</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">88,88</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">77,77</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">66,66</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">55,55</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">44,44</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">33,33</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">22,22</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">11,11</td> </tr> </tbody> </table> <u>COMPONENTES</u> <table border="1" data-bbox="280 1178 1394 1514" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">COMPONENTES</th> <th style="text-align: center;">CALIF. SUBJETIVA</th> <th style="text-align: center;">CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA</th> <th style="text-align: center;">FACTOR PONDERACIÓN</th> <th style="text-align: center;">CALIFICACIÓN TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación Estratégica</td> <td style="text-align: center;">66,66</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0,38</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> <tr> <td>Estructura Organizacional</td> <td style="text-align: center;">44,44</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0,23</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Manual de Procesos</td> <td style="text-align: center;">77,77</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">0,31</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>Indicadores de gestión</td> <td style="text-align: center;">33,33</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0,08</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">1,00</td> <td style="text-align: center;">62</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="280 1581 1394 1760">En base a la Planificación Preliminar tomando en consideración los componentes antes mencionados y la Matriz de Riesgos, se ha obtenido un Riesgo Inherente alto del 60%, tomando en consideración la Matriz del Riesgo con los componentes considerados para la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p>			ESCALA DEL RIESGO INHERENTE			ALTO	ALTO	99,99	MODERADO	88,88	BAJO	77,77	MODERADO	ALTO	66,66	MODERADO	55,55	BAJO	44,44	BAJO	ALTO	33,33	MODERADO	22,22	BAJO	11,11	COMPONENTES	CALIF. SUBJETIVA	CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	Planificación Estratégica	66,66	5	0,38	25	Estructura Organizacional	44,44	3	0,23	10	Manual de Procesos	77,77	4	0,31	24	Indicadores de gestión	33,33	1	0,08	3	TOTAL		13	1,00	62
ESCALA DEL RIESGO INHERENTE																																																								
ALTO	ALTO	99,99																																																						
	MODERADO	88,88																																																						
	BAJO	77,77																																																						
MODERADO	ALTO	66,66																																																						
	MODERADO	55,55																																																						
	BAJO	44,44																																																						
BAJO	ALTO	33,33																																																						
	MODERADO	22,22																																																						
	BAJO	11,11																																																						
COMPONENTES	CALIF. SUBJETIVA	CALIF. POR ORDEN DE IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL																																																				
Planificación Estratégica	66,66	5	0,38	25																																																				
Estructura Organizacional	44,44	3	0,23	10																																																				
Manual de Procesos	77,77	4	0,31	24																																																				
Indicadores de gestión	33,33	1	0,08	3																																																				
TOTAL		13	1,00	62																																																				
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 07 de marzo de 2013																																																							
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 07 de marzo de 2013																																																							



Quito, 10 de marzo de 2013

Señor

Rodrigo Huertas

Presidente Ejecutivo

Presente.-

De mis consideraciones:

Hemos realizado la visita previa a la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., analizando los procesos financieros correspondientes a Contabilidad, Tesorería y Presupuesto con el objetivo de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrolla las actividades en cada una de las áreas antes mencionadas, obteniendo los siguientes resultados preliminares:

✓ **No existe una Planificación Estratégica**

La empresa no ha diseñado un direccionamiento estratégico durante el tiempo que se encuentra operando en el mercado de las Escuelas de Conducción; esto ha ocasionado que la empresa y sus empleados no tengan una guía para proyectarse en el futuro y objetivos a seguir. En el ambiente laboral los empleados no poseen un compromiso con la empresa ya que no se han planteado metas u objetivos a conseguir en el corto y largo plazo.

✓ **Inadecuada Estructura Organizacional**

A pesar que la compañía posee un organigrama estructural y de funciones definido; verificamos que este fue diseñado hace tres años. La compañía durante los últimos tres años ha tenido un crecimiento sostenido y su personal operativo y administrativo ha crecido por lo cual su estructura organizacional ha cambiado y es necesario que la administración diseñe y publique un organigrama que permita una fluidez en la comunicación y en el desarrollo de las actividades de acuerdo al cargo y ubicación dentro del organigrama.

✓ **Inexistencia de Manuales de Procedimientos**

La empresa como Escuela de Conducción no posee manuales que especifiquen las actividades y funciones del personal que ocupa los diferentes cargos, esto ocasiona que no se encuentre definido como deben llevarse a cabo los procedimientos y tampoco poder dar seguimiento a las tareas que realiza el personal.

✓ **Falta de Aplicación de Indicadores de Gestión**

La empresa no utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos tanto administrativos, financieros y operativos, por lo cual la empresa no tiene un control sobre la gestión de los recursos y el cumplimiento de los objetivos y metas que persiguen la gerencia.

Después de una evaluación preliminar de la empresa, procederemos a emitir las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES:

Al Presidente Ejecutivo:

- ✓ Es necesario que se forme un comité con el personal existente para la realización del plan estratégico de la empresa, que permita definir objetivos y estrategias que sirvan de guía al personal y contribuyan a una organización y crecimiento sostenido de la empresa.

- ✓ Se recomienda que se realice una reestructuración organizacional, con el fin de definir puestos, cargos y funciones lo que permitirá un mejor desenvolvimiento de las actividades; además que permitan una comunicación fluida de manera horizontal y vertical.

Al Gerente General:

- ✓ Es necesario delegar al personal capacitado el levantamiento de procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de elaborar un manual de procedimientos que sea conocido por todo el personal y permita realizar una mejor gestión y seguimiento a las actividades que realiza el personal.


- ✓ Es necesario que la Gerencia dedique atención al diseño de indicadores de gestión que permitan medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procesos una vez que estos hayan sido definidos y plasmados en un manual de procedimientos.

Particular que le comunico para los fines consiguientes:

Atentamente,

Gustavo Ayala
Senior de Auditoría
AYALA CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.

5.1.1.4. Plan General de Auditoría

	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 REPORTE PRELIMINAR</p>	<p>PP.10 1/8</p>
<p>a) Motivos del Examen</p> <p>El examen de Auditoría a realizarse al Proceso de Contabilidad de la Empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., se efectúa de acuerdo al contrato suscrito entre la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA. y la firma Auditora AYALA & ASOCIADOS Cía. Ltda., con el objetivo de identificar la eficiencia, eficacia de las operaciones, así como el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.</p> <p>b) Objetivos del Examen</p> <p>Objetivo General</p> <p>Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía del Proceso de Contabilidad de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., además de identificar las deficiencias o desviaciones de alguna de las partes del proceso con la finalidad de ayudar al Departamento de Contabilidad a lograr un proceso más eficaz y eficiente. Nuestra intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en toda el área a evaluar.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones a través de la medición del cumplimiento del proceso con indicadores de gestión. 		



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
2/8

- ✓ Verificar si existe un sistema definido en cuanto a objetivos, políticas, organización, información, controles y procedimientos.
- ✓ Verificar la existencia de planes coherentes y realistas implementados y en operación por parte de la gerencia.
- ✓ Vigilar la existencia y cumplimiento de políticas que tiendan a la organización en el trabajo y la fluidez en las actividades de los procesos.
- ✓ Determinar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

c) Alcance de Auditoría

El alcance de nuestro examen al proceso de contabilidad de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA. es sobre las actividades realizadas desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

d) Conocimiento de la Compañía

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA. con nombre comercial “Escuela de Conducción CENECC”, se dedica a ofrecer servicios de capacitación y entrenamiento para choferes no profesionales para la obtención de la licencia tipo “B”.

e) Base legal

A continuación presentamos los organismos de control y normativa que aplica a la empresa:



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
3/8

Organismos de Control REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.

Según su campo de acción se encuentra bajo el control de los siguientes organismos:

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales

Códigos y Leyes – Normativa Externa

- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley Orgánica de tránsito y Transporte Terrestre
- ✓ Ley de Seguridad Social

f) Objetivos de la Compañía y de las Áreas a ser Auditadas

- ✓ Capacitar a choferes no profesionales para la obtención de la licencia Tipo “B”.
- ✓ Realizar y aplicar exámenes psicométricos a los alumnos matriculados y al público en general.



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
4/8

g) Objetivos de las Áreas de la Compañía a ser Auditadas

Objetivos del Área de Contabilidad

- ✓ Generar de manera oportuna, confiable y consistente, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera, la información contable producto de las distintas operaciones y/o transacciones.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y reglamentaciones establecidas.
- ✓ Revisar, integrar y archivar los comprobantes de ingreso, egreso, de diario que se generen durante el periodo.

Objetivos del Área de Tesorería

- ✓ Recaudar, controlar y manejar el efectivo de la empresa de una manera responsable y sigilosa, para soportar la operación diaria de la compañía y cumplir con el presupuesto y metas establecidas por la gerencia.

Objetivos del Área de Tesorería

- ✓ Realizar el presupuesto anual para la compañía de acuerdo a las expectativas de la gerencia y controlar que este se ejecute de manera adecuada en los periodos establecidos con el fin de cumplir las metas y objetivos de la



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
5/8

compañía de una manera sostenible y garantizar el flujo de efectivo necesario para la operación normal de la compañía.

h) Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas. Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de auditoría	
Verificación Verbal	Indagación
Verificación Escrita	Análisis
	Confirmación con terceros
	Encuestas
Verificación Ocular	Comparación
	Observación
	Rastreo
Verificación Física	Inspección

i) Distribución del trabajo y tiempo estimado

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
6/8

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Revisor	Ing. Aníbal Altamirano	AA
Jefe de Auditoría	Ing. Gustavo Ayala	GA

Para la realización del examen de auditoría AYALA CONSULTING GROUP Cía. Ltda. ha estimado un presupuesto de 180 horas que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLE
Planificación Preliminar	Realizar el conocimiento general de la empresa y de sus procesos.	20	AA
			GA
Planificación Específica	Realizar el plan General de Auditoría de Gestión.	15	AA
	Evaluar el control interno y preparar el programa de auditoría.		GA
Ejecución del Trabajo	Desarrollo y aplicación de los procedimientos de auditoría y elaboración de papeles de trabajo.	115	AA GA
Comunicación de Resultados	Elaboración y entrega del informe de auditoría.	20	AA GA
Seguimiento	Elaboración de recomendaciones y conclusiones.	10	AA GA
Total		180	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
7/8

j) Requerimientos del personal técnico

Para la realización de esta Auditoría de Gestión, los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos suficientes; por lo que no es necesario el contar con un equipo especializado debido a que el examen a realizar se encuentra enfocado al cumplimiento de los procedimientos.

k) Equipos y materiales

Para la realización del examen de auditoría será necesario que la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda. nos facilite y provea de los siguientes materiales y equipos:

Nro.	Descripción	Cantidad
1	Computadora	2
2	Impresora y copiadora	1
3	Papel Bond	2 Resmas
4	Cuadernos y esferográficos	3
5	Sillas	4
6	Escritorio	1
7	Oficina	1

l) Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría al Proceso de Contabilidad de la Empresa REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., se desglosa el siguiente detalle:



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
REPORTE PRELIMINAR

PP.10
8/8

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en USD 18,00; y para la entrega del informe final se prevé que se necesitará 180 horas, por lo que el costo total del trabajo a realizarse es de USD 3.240,00 más IVA de USD 388,80; a la finalización del trabajo se emitirá una factura por un total de USD 3628,80. LA compañía deberá cancelar el 50% al iniciar el trabajo durante la planificación preliminar y el resto a la entrega del informe final de auditoría.

m) Documentos necesarios

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Contabilidad son los siguientes:

- Políticas y normas internas del departamento.
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Diario

 APROBADO

EMPRESA REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.

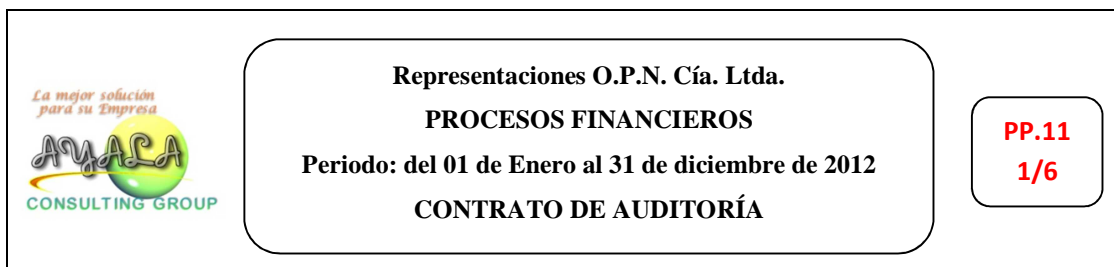
ELABORADO POR: GA

FECHA: 10 de marzo de 2013

REVISADO POR: AA

FECHA: 10 de marzo de 2013

5.1.1.5. Contrato de Auditoría



En la ciudad de Quito, a los doce días del mes de Febrero del año dos mil trece comparecen por una parte REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., que en adelante se denominará "Entidad Auditada", representada por la señor Oswaldo Rodrigo Huertas Lima en calidad de Presidente Ejecutivo; y por otra parte, Gustavo Xavier Ayala Cangás que en adelante se denominará "Auditora" en representación de la compañía AYALA CONSULTING GROUP Cía. Ltda., convienen en celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

ANTECEDENTES

El Cliente

- a. Que la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., fue creada mediante resolución de la Superintendencia de Compañías 06.Q.IJ, su Escritura de Constitución fue celebrada el 31 de Agosto de 2006 y su Registro Mercantil se lo realizó el 22 de Septiembre de 2006.
- b. Es una compañía dedicada a la formación teórica y práctica de conductores no profesionales y la prestación de servicios de capacitación de los mismos en base al Art.

42 de la Ley de Transito y Trasporte Terrestre y a los Art. 1 y 43 del Reglamento de Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales.

- c. Que la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., está representada por Oswaldo Rodrigo Huertas Lima, PRESIDENTE EJECUTIVO.
- d. Que la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., requiere servicios de auditoría operativa, por lo que ha decidido contratar los servicios del auditor.

Auditora

- a. Que AYALA CONSULTING GROUP Cía. Ltda. es una firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento a organizaciones de diferente naturaleza, constituida para liderar el desarrollo empresarial en Ecuador, en base a políticas de trabajo.
- b. Que AYALA CONSULTING GROUP Cía. Ltda. está constituida legalmente según escritura de Constitución el 18 de Abril del 2009 ante el notario cuadragésimo de Quito Dr. Oswaldo Mejía Espinoza y aprobada en la Superintendencia de Compañías mediante Resolución Nª 02.Q.J.P.06.

AMBAS PARTES DECLARAN:

- a. Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA: OBJETO

La Auditora se obliga a prestar al cliente los servicios de auditoría externa para llevarla a cabo la evaluación del Departamento Financiero que pertenece a la Dirección de Desarrollo Organizacional, los cuales se detallan en la propuesta de servicios anexa que, firmada por las partes, forma parte integrante del contrato.

SEGUNDA: ALCANCE DEL TRABAJO

El examen de auditoría comprende la revisión de las operaciones, registros y la documentación de respaldo presentada por el responsable del Departamento Financiero de la compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., que corresponde al período comprendido del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 2012.

TERCERA: PROGRAMA DE TRABAJO

La auditora convienen en desarrollar de manera conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

CUARTA: SUPERVISIÓN

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado a la auditora dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

QUINTA: HORARIO DE TRABAJO

El personal de la auditora dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SEXTA: PERSONAL ASIGNADO

La auditora designará para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a:

- Anibal Altamirano Supervisor
- Gustavo Ayala Jefe de Equipo

SÉPTIMA: RELACIÓN LABORAL

El personal de la auditora no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

OCTAVA: PLAZO DE TRABAJO

La auditora se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en el plazo de 180 horas después de la fecha en que se firme el contrato, es decir, desde el 12 de Febrero de 2013 hasta el 31 de Marzo del 2013, y sea cobrado el anticipo correspondiente.

El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente autorice la revisión del proceso y por el cumplimiento de las fechas estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes.

NOVENA: HONORARIOS

Los honorarios establecidos por AYALA CONSULTING GROUP Cía. Ltda., en el proceso de auditoría son de \$ 3.240 (Tres Mil Doscientos Cuarenta Dólares Americanos), tomando en consideración el tiempo estimado necesario (180 horas), los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del encargo. A los honorarios se les aplicará el 12% IVA, Retención en la fuente I.R. 2% y Retención del 70% IVA.

Los rubros serán cancelados de la siguiente manera:

- a. El 50% en el momento que se firma del Contrato
- b. El 50% al momento de la entrega del Informe Final de Auditoría.

Los honorarios establecidos compensará al auditor por sueldos, horarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría, prestaciones sociales y laborales de su personal.

DÉCIMA: INCREMENTO DE HONORARIOS

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.

DECIMOPRIMERA: CAUSAS DE FINALIZACION DE CONTRATO

Serán causas de anulación del presente contrato, la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias.

Quito, 12 de Febrero de 2013,

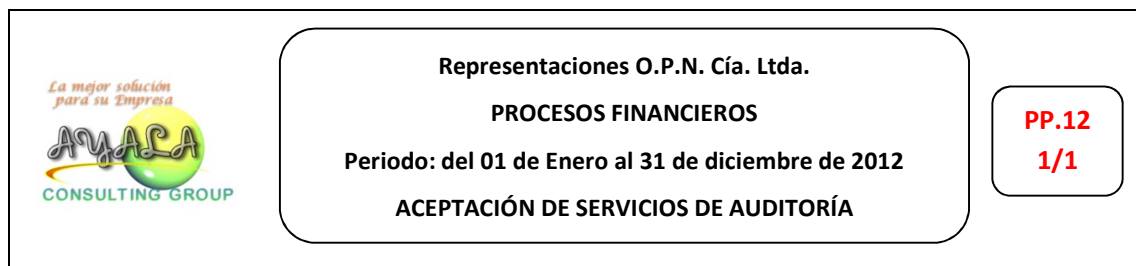
CLIENTE
REPRESENTACIONES O.P.N Cía. Ltda.

Rodrigo Huertas Lima

AUDITORA
AYALA CONSULTING GROUP Cía.
Ltda.

Gustavo Ayala Cangás

5.1.1.6. Aceptación del Servicio de Auditoría



Quito, 14 de Febrero de 2013

Ingeniero

Gustavo Ayala

“AYALA CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.”

Presente.-

De mi consideración:

Después de analizar detenidamente su propuesta de trabajo, la Junta General de Accionistas por decisión unánime ha decidido a ustedes AYALA CONSULTING GROUP CÍA. LTDA. adjudicarles por el presente año la Auditoría de Gestión a los Procesos Financieros de contabilidad, presupuesto y tesorería de la Compañía, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Sin más por el momento esperando finiquitar los detalles del contrato de Auditoría me despido.

Atentamente,

Rodrigo Huertas

Presidente Ejecutivo

REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.


5.1.2. Planificación Específica

Durante la planificación específica el auditor realizará la evaluación del sistema de control interno de la compañía de manera global y también realizará la evaluación de cada una de las áreas financieras que están sometidas al examen de auditoría para este caso son Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.


En esta fase de la planificación se determina el riesgo de control, el mismo que permitirá definir al auditor si confía o no en los controles que ha implementado la administración; si la estrategia del auditor es confiar en controles las pruebas o procedimientos de auditoría que diseñe el auditor tendrán un menor alcance, naturaleza y profundidad.


De igual forma si la estrategia del auditor es no confiar en los controles, sobre la base del nivel de confianza y riesgo de control las pruebas que diseñe el auditor deberán tener un mayor alcance, naturaleza y profundidad.


5.1.2.1. Programa de Auditoría Específica


 <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE 1/2</p> </div>					
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de control interno global de la compañía. • Determinar el riesgo de control. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACION
1	Elaborar un cuestionario de Control Interno basado en el COSO II de manera global a la Compañía.	PE.1	GA	01-03-2013	
2	Aplicar el cuestionario de Control Interno con los componentes del COSO II.	PE.2	GA	01-03-2013	
3	Elaborar Flujogramas para cada uno de los procesos existentes en la Compañía.	PE.3	GA	04-03-2012	
4	Determinar el riesgo de control.	PP.4	GA	04-03-2012	
5	Realizar la medición de los riesgos.	PP.5	GA	05-03-2012	
6	Realizar los Hallazgos de Auditoría.	HA	GA	05-03-2012	
7	Elaborar Carta a la Gerencia o el Informe de Control Interno.	PP.6	GA	06-03-2012	
ELABORADO POR: GA			FECHA: 22 de marzo de 2013		
REVISADO POR: AA			FECHA: 22 de marzo de 2013		

5.1.2.2. Evaluación del Control Interno

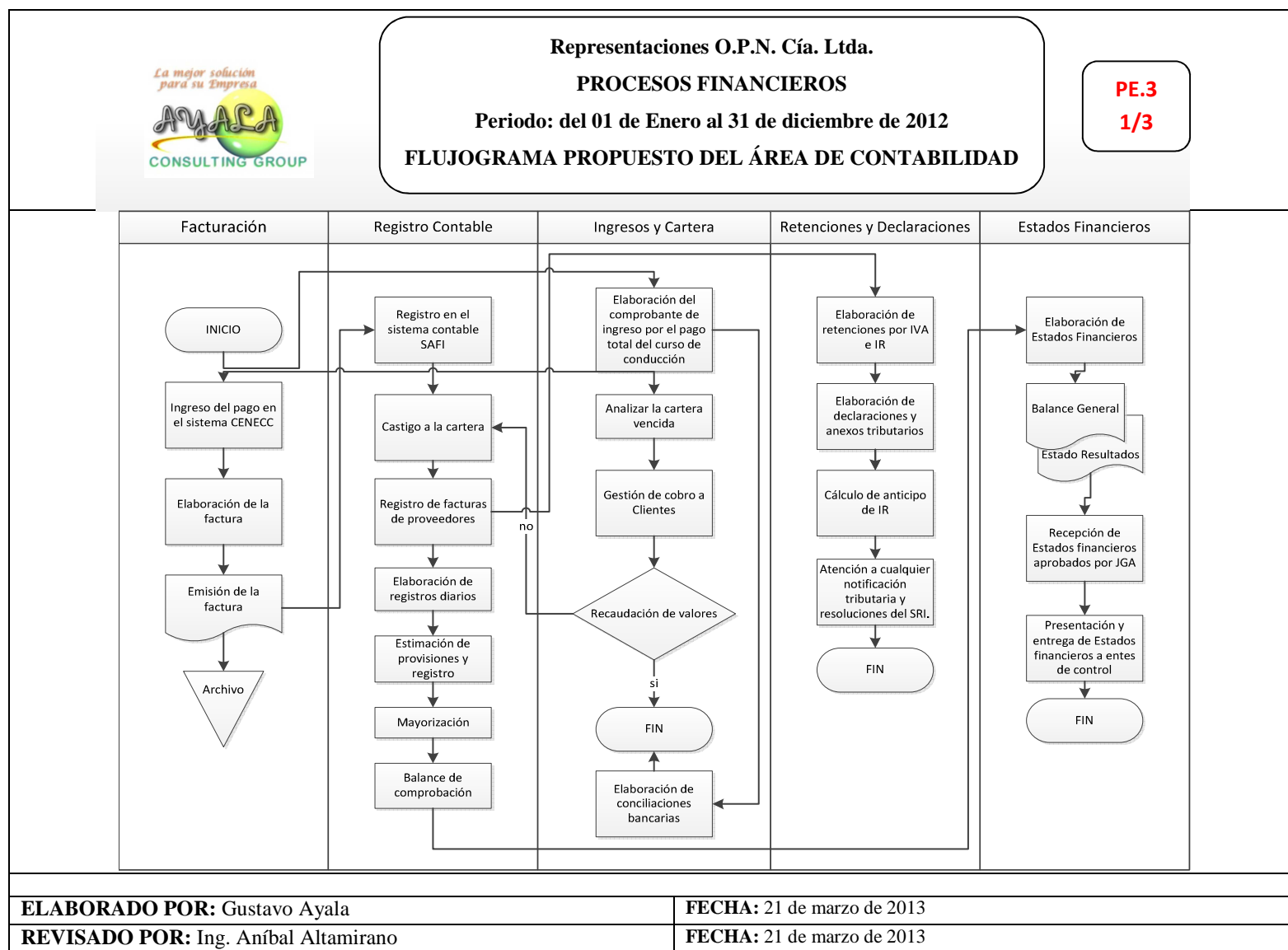
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>La mejor solución para su Empresa</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE.1</p> <p>PE.2</p> <p>1/5</p> </div> </div>						
<p>Fecha: 20 de marzo de 2013 Responsable: Sr. Henry Huertas Función: Gerente General</p>						
No.	PREGUNTAS	EVALUACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND.	CALIF.	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Existe una estructura orgánica acorde a los requerimientos reales y actuales de la Compañía?		X	10	0	La empresa tienen organigramas pero se encuentran desactualizados.
2	¿La Compañía cuenta con un código de ética o reglamento interno que norme la conducta y comportamiento del personal?	X		10	10	
3	¿Los líderes de la Compañía dan un ejemplo positivo de conducta de ética y comportamiento dentro y fuera de las instalaciones de la empresa?		X	10	0	
4	¿La organización cuenta con políticas, manuales e instructivos para el cumplimiento de sus objetivos?		X	10	0	HA.1
5	¿Existe una asignación de autoridades y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos de la empresa?		X	10	0	La compañía establece políticas de forma verbal al personal.
6	¿Existe un seguimiento del cumplimiento en la competencia en el trabajo por parte del empleador?	X		10	10	
7	¿Los directivos de la empresa son receptivos a todas las comunicaciones de sus empleados?	X		10	10	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	¿Los directivos de la empresa han establecido la misión y visión y la han socializado con todo el personal?		X	10	0	HA.1
9	¿Todo el personal conoce los objetivos que persigue la Compañía?		X	10	0	HA.1
10	¿Se han establecido estrategias y una planificación para la consecución de los objetivos?		X	10	0	La empresa ha diseñado estrategias como son la disminución de precios en los cursos en comparación con otras Escuelas de conducción. HA.1

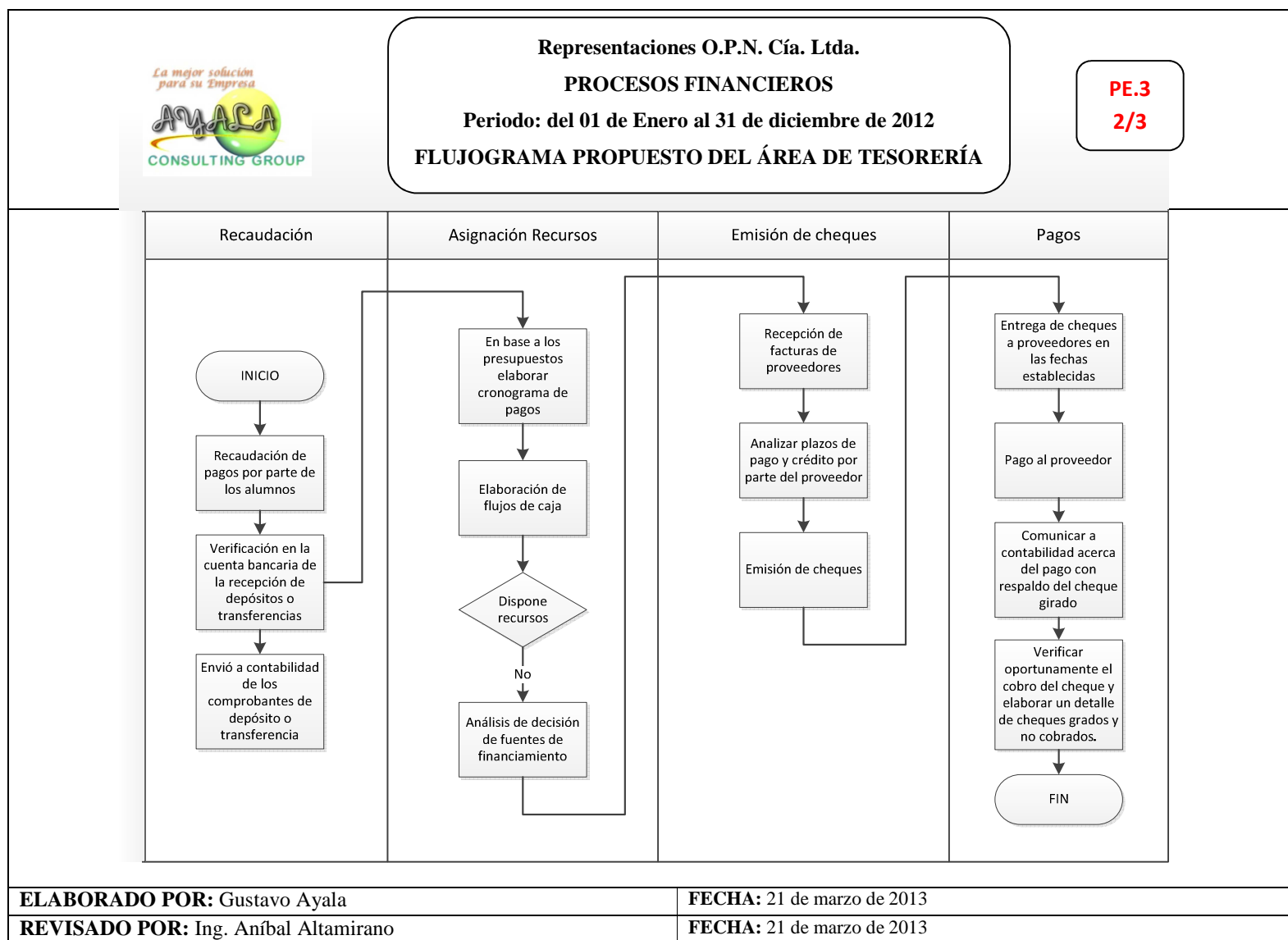
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE.1</p> <p>PE.2</p> <p>2/5</p> </div> </div>						
11	¿Aporta usted con conocimientos para el establecimiento de estrategias y políticas para la consecución de los objetivos?	X		10	10	
12	Se considera además de los factores internos (desarrollo empresarial, mejoramiento del servicio); factores externos como (alianzas estratégicas, inclusión de nuevos clientes y avances informática) en la elaboración de la Misión, Visión y Objetivos.		X	10	0	Parcialmente la gerencia y socios han puesto empeño en modernizar a la empresa y manejar sistemas de información que ayuden a la gestión.
13	¿Se evalúa los resultados de la empresa y la gestión de la gerencia en base a la planificación, Misión, Visión y Objetivos planteados?		X	10	0	HA.1
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
14	¿La empresa compara sus resultados con los resultados promedios del sector de las Escuelas de Conducción?	X		10	10	El gerente general es de comparar los resultados y gestión de la Escuela con las que se encuentran en el mercado y son su competencia directa.
15	¿La inestabilidad política y tributaria del país no ha afectado a los resultados y a la consecución de los objetivos de la empresa?		X	10	0	
16	¿Se realizan conferencias al personal y a los socios para conocer el estado actual de la empresa?		X	10	0	HA.3
17	¿Cuenta la empresa con diagramas de flujo que permitan observar el desarrollo de las actividades de la misma?		X	10	0	HA.2
18	¿Existen varias personas en el área financiera para el manejo de recursos de las cuentas bancarias?	X		10	10	
19	¿Se aceptan sugerencias por parte del personal administrativo y operativo para un mejor manejo de la gestión de la empresa?	X		10	10	
20	¿Se establecen evaluaciones periódicas a todas las áreas para conocer el cumplimiento de sus objetivos?		X	10	0	
21	¿La empresa ha contratado seguros contra imprevistos o accidentes que puedan ocurrir durante la instrucción práctica?	X		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						

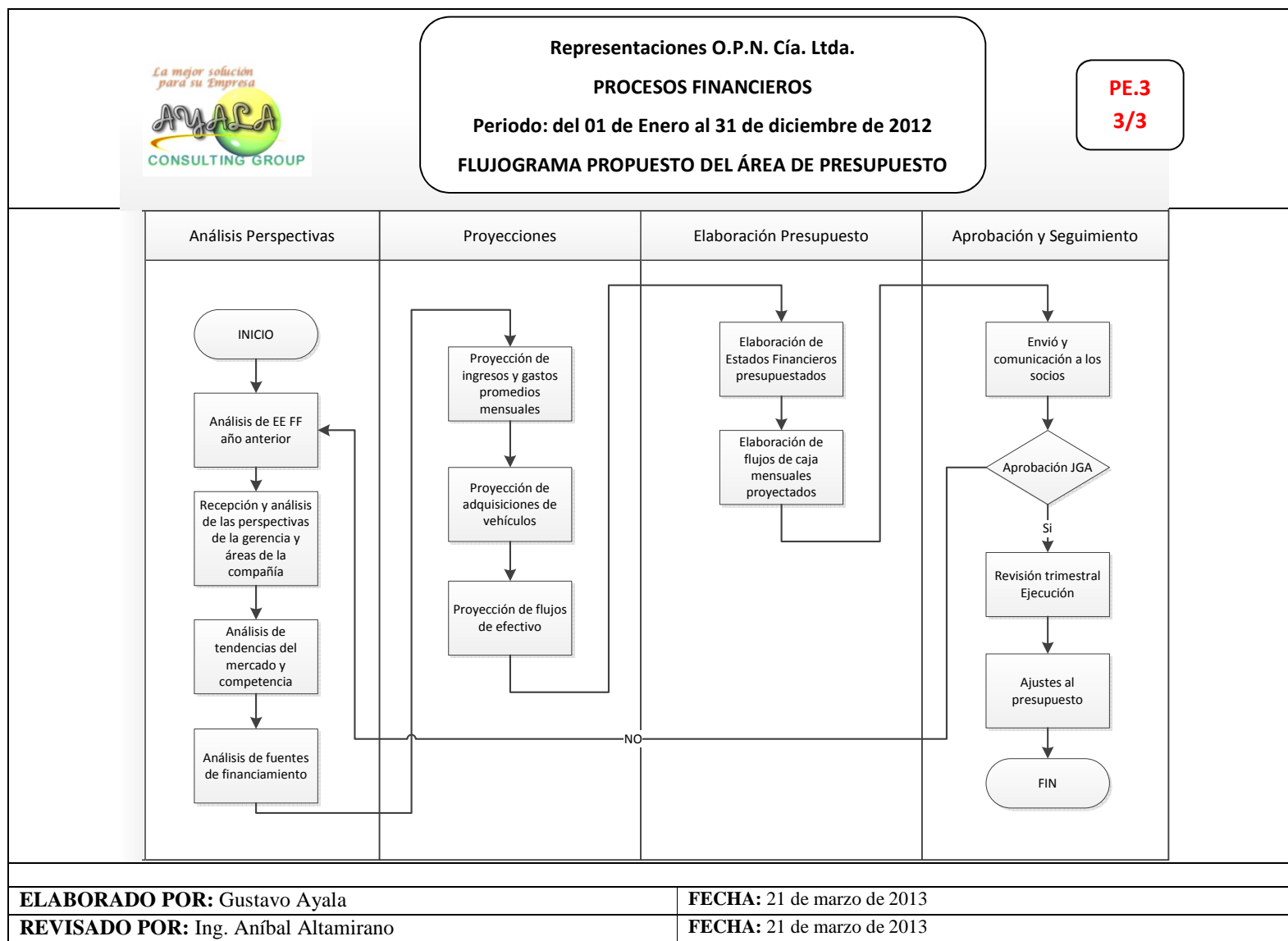
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE.1</p> <p>PE.2</p> <p>3/5</p> </div> </div>						
22	¿Los riesgos identificados para la compañía se los evalúa en base al impacto y probabilidad de ocurrencia?		X	10	0	
23	¿Se manejan manuales para las actividades de cada uno de los procesos?		X	10	0	
24	¿La distribución de tareas es adecuada para que no se provoque la acumulación excesiva de trabajo?	X		10	10	
25	¿Se respetan los procesos para la ejecución de las tareas y actividades diarias?	X		10	10	
26	¿Para el pago a proveedores se registran más de 2 firmas?	X		10	10	
27	¿Se lleva un control de los bienes de la Compañía y de uso inadecuado?	X		10	10	
28	De entre los riesgos ¿se considera los riesgos informáticos dentro de la organización?		X	10	0	
RESPUESTA AL RIESGO						
29	¿Se corrige inmediatamente si se encuentra un error contable?	X		10	10	
30	Si se encuentra fallas en la ejecución de los procesos ¿se corrigen inmediatamente?	X		10	10	
31	Si se encuentran daños en las unidades para entrenamiento y para el desarrollo normal de actividades ¿se reparan inmediatamente?	X		10	10	
32	¿Está respaldada la información que se genera al interior de la compañía especialmente el área financiera y de matriculación de alumnos?		X	10	0	
33	Si se encuentra defectos en los bienes adquiridos ¿son devueltos a la distribuidora o proveedor de forma inmediata?	X		10	10	
34	En caso de que falte algún empleado ¿están todas las áreas cubiertas?	X		10	10	
35	¿Existe una correcta segregación de funciones?	X		10	10	
36	Si se tiene dudas en la ejecución de un proceso ¿tiene un respaldo correcto?	X		10	10	
37	¿Se realizan constataciones físicas de los bienes de la Compañía periódicamente?	X		10	10	
38	¿Se lleva un manejo adecuado de las pólizas de seguros, que aseguren que no existen pólizas vencidas o que no se han renovado?	X		10	10	
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>La mejor solución para su Empresa</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE.1</p> <p>PE.2</p> <p>4/5</p> </div> </div>						
39	¿Existe comunicación de los mandos superiores al resto de personal de la compañía?	X		10	10	
40	¿Se comparte la información sobre objetivos y metas que persigue la gerencia o administración de la empresa?		X	10	0	
41	¿Existe información sobre los procesos que ejecuta la empresa?		X	10	0	
42	¿Se comunican los buenos y malos resultados obtenidos de la gestión?	X		10	10	
43	¿La información es comunicada de forma oportuna a todo el personal?		X	10	0	
44	¿Las políticas que imparte la gerencia y socios de la empresa de forma verbal o escrita son conocidas por el personal involucrado?	X		10	10	
45	¿Maneja la compañía sistemas de información que permitan una comunicación oportuna y con respaldos de lo comunicado?		X	10	0	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
46	¿Cada empleado tiene su función específica y tiene en claro sus funciones y tareas diarias?	X		10	10	Los empleados conocen sus funciones aunque estas no se encuentran por escrito. HA.2
47	¿Se capacita permanentemente al personal en las áreas y funciones que desempeña de manera rutinaria?		X	10	0	HA.3
48	¿Los repuestos y aditivos que se adquieren para el mantenimiento rutinario de las unidades de entrenamiento están bajo un control de calidad?	X		10	10	
49	¿Cada transacción que realiza la compañía y que tiene incidencia financiera cuenta con los respaldos y autorizaciones correspondientes?	X		10	10	
50	¿Se realiza un control periódico de las cuentas bancarias de la Compañía por parte de la Gerencia?	X		10	10	
51	¿Existe una especificación de cargos o puestos de trabajo?		X	10	0	HA.2
52	¿Se mantiene custodia y se ha delegado responsables sobre los activos fijos de la empresa?	X		10	10	


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>La mejor solución para su Empresa</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PE.1</p> <p>PE.2</p> <p>5/5</p> </div> </div>						
53	¿Existe mantenimiento de las unidades de entrenamiento y de los equipos que son utilizados por el personal administrativo?	X		10	10	
54	¿La gerencia verifica de manera periódica el uso adecuado de los activos de la compañía y verifica el estado y deterioro de los mismos?	X		10	10	
55	¿Se lleva un control sobre los procesos que se llevan a cabo de manera rutinaria en la empresa?	X		10	10	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
56	¿Existe una supervisión periódica de las actividades que llevan a cabo los empleados?	X		10	10	
57	¿Se hace revisiones de cumplimiento de metas y objetivos?		X	10	0	
58	¿Cada proceso tiene supervisión específica?	X		10	10	
59	¿Se realizan supervisiones a las cuentas de efectivo y sus equivalentes?	X		10	10	
60	¿Se controla y supervisa el correcto ambiente laboral?	X		10	10	
61	¿Se supervisa la información de entrada y salida oportunamente?		X	10	0	
62	¿Se supervisa la correcta capacitación del personal?		X	10	0	
TOTAL				620	360	
ELABORADO POR: Gustavo Ayala				FECHA: 20 de marzo de 2013.		
REVISADO POR: Ing. Anibal Altamirano				FECHA: 21 de marzo de 2013		










5.1.2.3. Medición del Riesgo


 <p style="font-size: small;">La mejor solución para su Empresa</p>	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>RIESGO DE CONTROL</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">PE.4</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">1/1</p>																								
<p>Fecha: 21 de marzo de 2013</p>																										
<p><u>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</u></p>																										
<p>✓ Nivel de Confianza:</p> $NC = \frac{CT \times 100}{PT}$ $NC = \frac{360 \times 100}{620}$ <p>NC = 58 %</p> <p>✓ Nivel de Riesgo:</p> <p>RI = 100 – NC</p> <p>RI = 100 – 58 = 42%</p>																										
<p><u>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS (Técnica de la Colorimetría)</u></p>																										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">RANGO</th> <th style="padding: 5px;">CONFIANZA</th> <th style="padding: 5px;">RIESGO</th> <th style="padding: 5px;">COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td style="padding: 5px;">15% - 50%</td> <td style="padding: 5px;">Bajo</td> <td style="padding: 5px;">Alto</td> <td style="padding: 5px;">Rojo</td> </tr> <tr style="background-color: orange;"> <td style="padding: 5px;">50% - 59%</td> <td style="padding: 5px;">Moderado Bajo</td> <td style="padding: 5px;">Moderado Alto</td> <td style="padding: 5px;">Naranja</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td style="padding: 5px;">60% - 66%</td> <td style="padding: 5px;">Moderado</td> <td style="padding: 5px;">Moderado</td> <td style="padding: 5px;">Amarillo</td> </tr> <tr style="background-color: lightgreen;"> <td style="padding: 5px;">67% - 75%</td> <td style="padding: 5px;">Moderado Alto</td> <td style="padding: 5px;">Moderado Bajo</td> <td style="padding: 5px;">Verde</td> </tr> <tr style="background-color: blue; color: white;"> <td style="padding: 5px;">76% - 95%</td> <td style="padding: 5px;">Alto</td> <td style="padding: 5px;">Bajo</td> <td style="padding: 5px;">Azul</td> </tr> </tbody> </table>			RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR	15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo	50% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja	60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo	67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde	76% - 95%	Alto	Bajo	Azul
RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR																							
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo																							
50% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja																							
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo																							
67% - 75%	Moderado Alto	Moderado Bajo	Verde																							
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul																							
<p>El resultado del cuestionario indica un nivel de confianza de 58% encontrado una confianza en un nivel moderado bajo, tenemos un riesgo de control del 42% lo que indica un nivel alto según la técnica de la calorimetría.</p>																										
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 21 de marzo de 2013																									
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de marzo de 2013																									

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 RIESGO DE CONTROL	PE.5 1/1
Fecha: 21 de marzo de 2013		
<p>Riesgo Inherente: El riesgo inherente es de un 62%, esta afirmación ha sido realizada en base a dos técnicas empleadas, la primera mediante la aplicación de un cuestionario medido con la técnica de la colorimetría y la segunda con la ponderación subjetiva de ciertos puntos en consideración.</p> <p>Riesgo de Control: Lo medimos en el papel de trabajo anterior PE.4, el valor del riesgo de control es del 42%.</p> <p>Riesgo de Detección: Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 15%, que es un valor estándar.</p> <p>RIESGO DE AUDITORÍA:</p> $RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$ $RA = (0,62 \times 0,42 \times 0,15) \times 100$ $RA = 3,91\%$ <p>Interpretación: Deducimos que los auditores se enfrentan a un riesgo de Auditoría de 3,91% de probabilidad de que a pesar de aplicar los procedimientos de auditoría el auditor presente un error en su informe y en su opinión acerca de la eficiencia, eficacia y economía en los procesos de la empresa.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 21 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de marzo de 2013	


5.1.2.4. Hallazgos de la Evaluación de Control Interno

	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL</p>	<p>HA.1 1/1</p>
HALLAZGO Nro. 1		
INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS		
Condición	La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., no cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución de los procesos financieros de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.	
Criterio	Para un buen desempeño, según las buenas prácticas administrativas y financieras señalan que las organizaciones deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente, sistemática y ordenada.	
Causa	No existe un compromiso y delegación por parte del Gerente General para que se realice el levantamiento de procesos y se elabore el manual de procedimientos actualizado y de acuerdo a la realidad de la empresa.	
Efecto	La empresa maneja un riesgo operativo muy alto ya que el personal no conoce sus funciones, además la gerencia no posee una seguridad razonable que las actividades se desarrollen de una manera eficaz, eficiente y económica.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., al no disponer de manuales de procedimientos para cada una de sus áreas, incrementa el riesgo de que los recursos no sean manejados adecuadamente y que los objetivos planteados dentro de cada una de las áreas no se cumplan, además de que la Compañía no posee un direccionamiento estratégico que le permita enfocarse de manera eficiente y eficaz al desarrollo de sus actividades.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Conjuntamente con el encargado de cada área o de cada proceso se elaborará y aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para cada una de las áreas que conforman los procesos administrativos y financieros de la Compañía, siendo necesario verificar, si cada área necesita un manual por cada subproceso que mantenga.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 21 de marzo de 2013
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano		FECHA: 21 de marzo de 2013

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL	HA.2 1/1
HALLAZGO Nro. 2		
INEXISTENCIA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEFINIDAS		
Condición	La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., en su estructura organizacional no posee una descripción de funciones o actividades a desarrollar en cada uno de los cargos establecidos.	
Criterio	En una estructura organizacional, el organigrama funcional propone las funciones o actividades a desarrollarse en cada uno de los puestos, adicionalmente se establece manuales sobre las funciones y perfiles que debe mantener cada cargo o puesto de trabajo dentro de la organización.	
Causa	Se debe a la falta de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, como la falta de un manual que establezca la descripción de las funciones de cada cargo como los perfiles profesionales que se deben establecer para cada puesto.	
Efecto	El personal de la Escuela de Conducción no conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, logrando con esto que el personal no esté orientado a lo que debe realizar y no existe una especificación de funciones, afectando a las operaciones administrativas como al control de las actividades.	
Conclusiones:		
La empresa al no contar con la estructura organizacional adecuada y no poseer manuales de funciones ni de perfiles profesionales, su recurso humano se encuentra confundido al momento de realizar sus actividades laborales incurriendo en la doble función, siendo ineficaces al no cumplir con lo que cada puesto laboral propone.		
Recomendaciones:		
Presidente Ejecutivo:		
Disponer al Gerente General que conforme un comité con personal capacitado que labora en la Escuela de Conducción para que realicen la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa y que se elabore y aplique un manual de funciones, requerimientos y perfiles profesionales para cada área. Será necesario que se cree un departamento de RR.HH. que se encargue de desarrollar programas de capacitación, definición de perfiles profesionales, contrataciones y manejo del Recurso Humano que dispone la empresa.		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 21 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano	FECHA: 21 de marzo de 2013	

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	HA.3 1/1
HALLAZGO Nro. 3		
FALTA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Condición	La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., no cuenta con Programas de Capacitación al Personal.	
Criterio	Las buenas prácticas administrativas indican que las organizaciones deben mantener un recurso humano capacitado a las actividades que van a desempeñar en el cargo designado por la entidad.	
Causa	Por falta de atención por parte del Gerente General, que no se ha implementado un plan de capacitación para el recurso humano.	
Efecto	El recurso humano de la Compañía no mantiene conocimientos actualizados que permitan que desarrollen las actividades de manera más eficaz, afectando el desempeño y rendimiento de los procesos administrativos y financieros.	
<p>Conclusiones:</p> <p>La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., no cuenta con programas de capacitación al personal, afectando esto, al rendimiento operacional de las actividades con un personal no capacitado y actualizado, siendo un impedimento para el crecimiento de la Compañía.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General:</p> <p>Crear conjuntamente con un profesional, dentro de la estructura organizacional, el Área de Recursos Humanos.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos:</p> <p>Una vez que sea designado por el presidente Ejecutivo, será encargado de realizar programas de capacitación en todas las áreas de la empresa principalmente en el área contable y tributaria, lo que permitirá que la empresa no incurra en multas, e intereses por declaraciones retrasadas o mal presentadas ante la administración tributaria. Adicionalmente se preparan cursos de capacitación para el personal que imparte instrucción práctica y teórica, con el fin de garantizar un servicio de calidad a los alumnos.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 21 de marzo de 2013
REVISADO POR: Ing. Aníbal Altamirano		FECHA: 21 de marzo de 2013

5.1.2.5. Carta a la Gerencia o Informe de Control Interno

	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL</p>	<p>PE.6</p> <p>1/6</p>
<p>Quito, 12 de Enero del 2011</p>		
<p>Señor</p> <p>Rodrigo Huertas</p> <p>PRESIDENTE EJECUTIVO</p> <p>REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.</p> <p>Se ha auditado los PROCESOS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD, TESORERÍA Y PRESUPUESTO de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., dedicada a la prestación de servicios de capacitación y entrenamiento a choferes no profesionales de la provincia de Pichincha, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2012, las normas de Auditoría exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se encuentran en estudio o se auditen.</p> <p>La administración de la empresa, es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno, para llevar a cabo esta actividad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la Compañía, para determinar y evaluar los beneficios esperados y costos que implican las políticas y procedimientos del sistema de control interno.</p> <p>En las fases de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión a los Procesos Financieros de contabilidad, tesorería y presupuesto de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., por el año terminado al 31 de diciembre de 2012, consideramos su sistema de control interno para determinar la naturaleza, el alcance y la profundidad de nuestros procedimientos de Auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del</p>		



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL

PE.6
2/6

funcionamiento del control interno.

Sin embargo, notamos ciertos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que consideramos deben ser incluidos en este informe por estar de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, en nuestra opinión, podrían afectar en forma negativa la capacidad de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., en el desempeño financiero.

Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la empresa una base razonable, pero no de absoluta seguridad, para el desarrollo propio en la gestión administrativa y financiera de la empresa; debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y de 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.

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 de no ser detectados oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas.

Se ha considerado ciertos aspectos que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, conocidos como Hallazgos de Auditoría bajo las normas de Auditoría establecidas en el país, 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 al desarrollo de las actividades de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., para alcanzar sus objetivos.



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL

PE.6
3/6

Durante la evaluación de control interno de los Procesos Administrativos y Financieros de la empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., se ha determinado los Hallazgos de Auditoría que se encuentran descritos a continuación:

INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., no cuenta con manuales de procedimientos para ejecutar los procesos financieros de contabilidad, tesorería y presupuesto, según las buenas prácticas administrativas y financieras señalan, que las organizaciones deben tener normas y manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada; no se ha establecido un manual debido a que la gerencia no ha mostrado su interés por realizar un levantamiento de procesos lo que conlleva a que no exista fluidez en las actividades y que los recursos no sean aprovechados de la mejor manera.

Conclusiones:

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., al no disponer de manuales de procedimientos para cada una de sus áreas, incrementa el riesgo de que los recursos no sean manejados adecuadamente y que los objetivos planteados dentro de cada una de las áreas no se cumplan, además de que la empresa no posee un direccionamiento estratégico que le permita enfocarse de manera eficiente y eficaz al desarrollo de sus actividades.

Recomendaciones:

Gerente General:

Conjuntamente con el encargado de cada área o de cada proceso se elaborará y aplicará un manual de políticas que contengan normas y procedimientos para cada una de las áreas que



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL

PE.6
4/6

conforman los procesos administrativos y financieros de la Compañía, siendo necesario verificar, si cada área necesita un manual por cada subproceso que mantenga.

FALTA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEFINIDAS.

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., en su estructura organizacional no posee una descripción de funciones o actividades a desarrollar en cada uno de los cargos establecidos; es así como el organigrama funcional propone las funciones o actividades a desarrollarse en cada uno de los puestos, adicionalmente se establece manuales sobre las funciones y perfiles que debe mantener cada cargo o puesto de trabajo dentro de la organización, esto se debe a la falta de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la Compañía, como la falta de un manual que establezca la descripción de las funciones de cada cargo como los perfiles profesionales que se deben establecer para cada puesto.

El personal de la Compañía no conoce las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, logrando con esto que el personal no esté orientado a lo que debe realizar y no existe una especificación de funciones, afectando a las operaciones administrativas como al control de las actividades.

Conclusiones:

La Compañía al no contar con la estructura organizacional adecuada y no poseer manuales de funciones ni de perfiles profesionales, su recurso humano se encuentra confundido al momento de realizar sus actividades laborales incurriendo en la doble función, siendo ineficaces al no cumplir con lo que cada puesto laboral propone.

Recomendaciones:



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL

PE.6

5/6

Presidente Ejecutivo:

Disponer al Gerente General que conforme un comité con personal capacitado que labora en la Escuela de Conducción para que realicen la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa y que se elabore, publique y aplique un manual de funciones, procedimientos, requerimientos y perfiles profesionales para cada área. Será necesario que se cree un departamento de RR.HH. que se encargue de desarrollar programas de capacitación, definición de perfiles profesionales, contrataciones y manejo del Recurso Humano que dispone la empresa.

FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., no cuenta con Programas de Capacitación al Personal, las buenas prácticas administrativas indican que las organizaciones deben mantener un recurso humano capacitado a las actividades que van a desempeñar en el cargo designado por la entidad, por falta de atención por parte del Gerente General, que no se ha implementado un plan de capacitación para el recurso humano.

El recurso humano de la Compañía no mantiene conocimientos actualizados que permitan que desarrollen las actividades de manera más eficaz, afectando el desempeño y rendimiento de los procesos administrativos y financieros.

Conclusiones:

La empresa REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., no cuenta con programas de capacitación al personal, afectando esto, al rendimiento operacional de las actividades con un personal no capacitado y actualizado, siendo un impedimento para el crecimiento de la Compañía.

Recomendaciones:



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – EVALUACIÓN CONTROL

PE.6
6/6

Gerente General: Crear conjuntamente con un profesional, dentro de la estructura organizacional, el Área de Recursos Humanos, delegar funciones al personal existente para que se encargue de organizar el nuevo departamento de Recursos Humanos; o analizar la viabilidad de contratar a personal capacitado para que se encargue del Departamento de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos: Una vez que sea designado o contratado por el presidente Ejecutivo, será encargado de realizar programas de capacitación en todas las áreas de la empresa principalmente en el área contable y tributaria, lo que permitirá que la empresa no incurra en multas, e intereses por declaraciones retrasadas o mal presentadas ante la administración tributaria. Adicionalmente se preparan cursos de capacitación para el personal que imparte instrucción práctica y teórica, con el fin de garantizar un servicio de calidad a los alumnos.

Se ha realizado la evaluación del control Interno en base a la aplicación de un cuestionario de control interno elaborado de acuerdo a los elementos del modelos COSO II; el auditor no considera necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los Hallazgos de Auditoría que también sean considerados como debilidades materiales como se definió antes. Sin embargo, creemos que los Hallazgos de Auditoría descritos constituyen debilidades en los procesos administrativos y financieros.

Cualquier desviación o debilidad de control interno que se encuentre posteriormente a la emisión de esta carta, será debidamente informada al Presidente Ejecutivo y al gerente General como un alcance a la carta de control interno.


Atentamente,


Gustavo Ayala
Jefe de Auditoría
AYALA CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.


5.2. Ejecución del Trabajo


Luego de haber finalizado la etapa de planificación, procedemos con la fase de ejecución en donde se elabora los programas de auditoría detallando los procedimientos de auditoría a realizarse y que son diseñados en base a la evaluación del control interno. En esta etapa el auditor deberá reunir evidencia suficiente y competente que respalde sus conclusiones y recomendaciones que incluirá dentro del informe final.


5.2.1. Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos del Área de Contabilidad


<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>AC 1/1</p> </div> </div>					
Nro.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZAD O POR:	Fecha	OBSERVACION
FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN					
1.	Facturas Procesadas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de las facturas emitidas en los meses de mayor movimiento, además requerir las solicitudes de facturación emitidas por Tesorería por servicios prestados, para verificar cuantas facturas fueron procesadas durante el año 2012.	AC.1	GA	24-Mar-13	
2.	Facturas Cobradas				
	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de facturas emitidas y de las facturas pagadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas de las emitidas fueron pagadas en el período del año 2012.	AC.2	GA	24-Mar-13	
IMPUESTOS					
3.	Declaraciones Realizadas				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar las declaraciones del IVA y de Retenciones de Impuesto a la renta realizadas en el período 2012 y verificar cuantas declaraciones sustitutivas se han realizado.	AC.3	GA	24-Mar-13	
4.	Declaraciones Realizadas a Tiempo				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar las declaraciones de impuestos que han sido realizadas en el período 2012 y verificar cuantas declaraciones fueron realizadas a tiempo.	AC.4	GA	24-Mar-13	
5.	Hallazgos del Área de Contabilidad	HA. AC.	GA	24-Mar-13	
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 24 de marzo de 2013			
REVISADO POR: Aníbal Altamirano		FECHA: 24 de marzo de 2013			


	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE CONTABILIDAD	AC.1 1/2																																				
PROCESO NO. 1: Facturas Procesadas																																						
PROCEDIMIENTO NO.1: Seleccionar una muestra de las facturas emitidas en los meses de mayor movimiento, además requerir las solicitudes de facturación emitidas por Tesorería por servicios prestados, para verificar cuantas facturas fueron procesadas durante el año 2012.																																						
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>El departamento de contabilidad es el encargado de manera conjunta con Tesorería de analizar la cartera vencida y de realizar las gestiones de cobro en los casos que amerite y sean autorizados por la gerencia de la compañía.</p> <p>APLICACIÓN:</p> <p>Se seleccionó una muestra de las facturas emitidas y se verificó que estas cuenten con la solicitud de facturación por parte de tesorería. Esto se realizó de los meses en donde existió mayor facturación.</p> <table border="1" data-bbox="432 1171 1235 1525"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Solicitud de Facturación</th> <th>Facturas Emitidas</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Abril</td> <td>142</td> <td>137</td> <td>@ 5</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>148</td> <td>148</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>159</td> <td>159</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>173</td> <td>167</td> <td>@ 6</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>169</td> <td>169</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>148</td> <td>148</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>1089</td> <td>1078</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Solicitud de Facturación	Facturas Emitidas	Diferencia	Abril	142	137	@ 5	Junio	148	148	-	Julio	159	159	-	Agosto	173	167	@ 6	Septiembre	169	169	-	Noviembre	148	148	-	Diciembre	150	150	-	TOTAL	1089	1078	11
Mes	Solicitud de Facturación	Facturas Emitidas	Diferencia																																			
Abril	142	137	@ 5																																			
Junio	148	148	-																																			
Julio	159	159	-																																			
Agosto	173	167	@ 6																																			
Septiembre	169	169	-																																			
Noviembre	148	148	-																																			
Diciembre	150	150	-																																			
TOTAL	1089	1078	11																																			
<p>INDICADOR:</p> $Facturas\ Procesadas = \frac{Facturas\ emitidas}{Solicitudes\ de\ Facturación} \times 100$ $Facturas\ Procesadas = \frac{1078}{1089} \times 100$ $Facturas\ Procesadas = 98.99\%$																																						
INTERPRETACIÓN:																																						


	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>AC.1</p> <p>2/2</p>
<p>Aplicados los procedimientos de Auditoría se observa una desviación no significativa; además se observa que dicha desviación se produce por el giro normal del negocio, por lo que no existen hallazgos dignos de comentar.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>@ En los meses de abril y agosto del 2012 existen 11 solicitudes de facturación de tesorería que no fueron procesadas debido a que no se emitió la factura a las clientes ya que los alumnos se retiraron del curso y solicitaron el reembolso de su primera cuota; se les facturó US\$ 20 por servicios administrativos.</p> <p>& Información proporcionada por la compañía, se verificaron los archivos que mantiene la empresa y es conforme.</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	

 <p>La mejor solución para su Empresa</p> <p>AYALA</p> <p>CONSULTING GROUP</p>	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>AC.2</p> <p>1/2</p>																																				
<p>PROCESO NO. 2: Facturas Procesadas</p>																																						
<p>PROCEDIMIENTO NO.2: Seleccionar una muestra de facturas emitidas y de las facturas pagadas de los meses de mayor movimiento, para verificar cuantas facturas de las emitidas fueron pagadas en el período del año 2012.</p>																																						
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Para la emisión de una factura, el departamento de contabilidad deberá recibir la solicitud de facturación por servicios recibidos por parte de Tesorería que deberá adjuntar los respaldos de los ingresos recibidos, cobrados y depositados en las cuentas bancarias.</p> <p>APLICACIÓN:</p> <p>Se seleccionó una muestra de las facturas emitidas y de las facturas que fueron cobradas durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, para verificar su capacidad de cobro, obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="459 1234 1209 1585" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Facturas Emitidas</th> <th>Facturas Cobradas</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Abril</td> <td>137</td> <td>137</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>148</td> <td>148</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Julio</td> <td>159</td> <td>159</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Agosto</td> <td>167</td> <td>167</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>169</td> <td>169</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>148</td> <td>146</td> <td>@ 2</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>1078</td> <td>1076</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Facturas Emitidas	Facturas Cobradas	Diferencia	Abril	137	137	-	Junio	148	148	-	Julio	159	159	-	Agosto	167	167	-	Septiembre	169	169	-	Noviembre	148	146	@ 2	Diciembre	150	150	-	TOTAL	1078	1076	2
Mes	Facturas Emitidas	Facturas Cobradas	Diferencia																																			
Abril	137	137	-																																			
Junio	148	148	-																																			
Julio	159	159	-																																			
Agosto	167	167	-																																			
Septiembre	169	169	-																																			
Noviembre	148	146	@ 2																																			
Diciembre	150	150	-																																			
TOTAL	1078	1076	2																																			
<p>INDICADOR:</p> $Facturas Cobradas = \frac{Facturas cobradas}{Facturas emitidas} \times 100$ $Facturas Cobradas = \frac{1076}{1078} \times 100$ $Facturas Cobradas = 99.81\%$																																						

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE CONTABILIDAD	AC.2 2/2
INTERPRETACIÓN: Aplicados los procedimientos de Auditoría no se ha detectado hallazgos dignos de mencionar, y la desviación encontrada se presenta por el giro normal del negocio.		
Marcas: @ En el mes de noviembre se verificó que existen dos facturas que se encuentran pendientes de cobro, esto se presenta debido a que se otorgó a crédito dos cursos de conducción por autorización del gerente General; se indagó acerca de esta facturas y se verificó que estas están cobradas en enero de 2013. & Información proporcionada por la compañía, se verificaron los archivos que mantiene la empresa y es conforme.		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 24 de marzo de 2013	
REVISADO POR: Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de marzo de 2013	

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD	HA.1 AC.3 1/2
PROCESO NO 3: Declaraciones Realizadas		
HALLAZGO ÁREA DE CONTABILIDAD Nro. 1		
DECLARACIONES SUSTITUTIVAS		
Condición	La empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., ha presentado 7 declaraciones sustitutivas durante el 2012.	
Criterio	La normativa tributaria dispone que las sociedades legalmente constituidas y domiciliadas en el Ecuador presentarán declaraciones mensuales de IVA y retenciones en la fuente de impuesto a la renta en la fecha establecidas de acuerdo al noveno dígito del RUC, la administración tributaria aceptará declaraciones sustitutivas hasta un año después de haber presentado la declaración original, la presentación de declaraciones sustitutivas que generen valor a pagar generarán intereses por el periodo de moro que se calculará en base a la tabla de tasas de interés publicada por el SRI.	
Causa	El área de contabilidad recibe de manera retrasada las facturas de los proveedores para realizar la declaración, además no existe una buena gestión para receiptar las retenciones realizadas por los clientes.	
Efecto	La compañía al no recibir a tiempo las facturas de los proveedores está incurriendo en pagos en exceso por IVA en Ventas. Adicionalmente el personal de contabilidad utiliza tiempo y recursos para volver a realizar la declaración sustitutiva y realizar su pago lo que implica que el proceso es ineficiente y ineficaz en un 58,33%.	
Conclusiones:		
<p>El área contable depende de otras áreas para recibir las facturas de los proveedores a tiempo por lo cual en el momento de realizar las declaraciones no cuentan con la información completa y realizan declaraciones erróneas que generan pagos en exceso y desencadena en realizar nuevamente declaraciones sustitutivas lo que conlleva a un proceso ineficaz, ineficiente y que tienen un impacto negativo financieramente para la empresa.</p>		
Recomendaciones:		
Presidente Ejecutivo y Gerente General:		
Se recomienda que el Presidente Ejecutivo conjuntamente con el Gerente General establezcan		

	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD</p>	<p>HA.1</p> <p>AC.3</p> <p>2/2</p>
<p>por escrito y comuniquen a todas las áreas y al personal el tope de fecha para la recepción de las facturas por compras de bienes y servicios; y que las facturas que sean presentadas fueran de límite de la fecha deberán ser devueltas al proveedor para que genere una nueva con fecha del siguiente mes.</p> <p>Además se recomienda que El gerente General disponga por escrito y comunique de manera formal a los encargados de las adquisiciones que gestionen con los proveedores regulares de la compañía la entrega de las facturas a tiempo para que el área de contabilidad elabore de manera correcta las declaraciones de impuesto a la Administración tributaria.</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD	HA.2 AC.4 1/2
PROCESO NO 4: Declaraciones Realizadas		
HALLAZGO ÁREA DE CONTABILIDAD Nro. 2		
DECLARACIONES SUSTITUTIVAS		
Condición	Durante el año 2012 la compañía realizó 12 declaraciones de impuestos de las cuales 9 se realizaron a tiempo y 3 se presentaron fuera de la fecha establecida por la administración tributaria.	
Criterio	La administración tributaria a través de su organismo de gestión y control el Servicio de rentas Internas “SRI”, establece un calendario para la presentación de las declaraciones de impuestos según el noveno dígito del RUC del contribuyente, para el caso de la compañía deberá presentar sus declaraciones hasta el día 12 del siguiente mes.	
Causa	La Contadora se ausentó por temas personales los días de las declaraciones, por lo cual el asistente contable por falta de conocimiento y compromiso no presentó a tiempo las declaraciones.	
Efecto	Se presentaron 3 declaraciones a fuera del plazo establecido por la administración tributaria lo que muestra un 25% de ineficiencia e ineficacia y un impacto económico negativo para la empresa ya que se incurren en multas e interés por la presentación tardía.	
<p>Conclusiones:</p> <p>Al no presentarse las declaraciones a tiempo por la falta de compromiso y conocimiento tributario del personal del área de contabilidad, la empresa incurrió en el pago de multas e intereses.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General:</p> <p>Se recomienda que solicite de manera mensual un reporte de las declaraciones de impuesto realizados para dar su aprobación final, esto con el fin de verificar que las declaraciones se realicen con antelación a la fecha límite de entrega y verifique que no exista ninguna desviación o error en la presentación.</p> <p>Contador General:</p>		



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE CONTABILIDAD

HA.2

AC.4

2/2

Es necesario que delegue funciones a su asistente contable además que le capacite en la elaboración y presentación de las declaraciones, así mismo que los días que pide permiso encargue sus funciones a su asistente por escrito y envíe una copia al Gerente General.


ELABORADO POR: Gustavo Ayala

FECHA: 24 de marzo de 2013

REVISADO POR: Aníbal Altamirano

FECHA: 24 de marzo de 2013

5.2.2. Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos del Área de Tesorería.

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES.
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>La mejor solución para su Empresa</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE TESORERIA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <p>AT</p> <p>1/1</p> </div> </div>					
COBROS					
1	DEPOSITO REALIZADO				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de los estados de cuenta, para verificar con los depósitos recibidos, y los depósitos realizados, cuántos fueron depositados y cuántos fueron cobrados.</p>	AT.1	G.A	23-03-13	
2	INFORMES DE TESORERIA				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Solicitar el reporte diario de tesorería, con los documentos de respaldo para verificar el número de transacciones realizadas.</p>	AT.2	G.A	23-03-13	
PAGOS					
3	Cheques Cobrados				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Solicitar los estados de cuenta de las diferentes cuentas bancarias y obtener una muestra de una fecha específica y verificar los cheques que han sido emitidos según el talonario de cheques y cuantos han sido cobrados.</p>	AT.3	G.A	23-03-13	
4	Solicitudes de Pago Atendidas				
	<p>Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra de las solicitudes de pago recibidas y verificar cuántas de estas han sido pagadas.</p>	AT.4	G.A	23-03-13	
5	Hallazgos del Área de Tesorería.	HA. AT.	G.A	24-03-13	
ELABORADO POR: Gustavo Ayala			FECHA: 24 de Marzo de 2013		
REVISADO POR: Anfbal Altamirano			FECHA: 24 de Marzo de 2013		



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

ÁREA DE TESORERÍA

**AT.1
1/2**

PROCESO N.º 1 Depósitos realizados

PROCEDIMIENTO N.º 1: Seleccionar una muestra de los depósitos en los estados de cuenta, para verificar con los depósitos recibidos, cuántos fueron depositados en la fecha correspondiente y cuántos depósitos fueron mediante transferencia.

APLICACIÓN:

Se seleccionó una muestra de los depósitos a la fecha 15 de los meses de mayor movimiento comprendido en el período entre el 1 de abril al 31 de diciembre del 2012 de la Cuenta General.

PRODUBANCO, que es la cuenta que mantiene mayor movimiento en la Compañía, obteniendo:

REGISTRO DEL AREA DE CUENTA TESORERIA CUENTA GENERAL		
FECHA/MES	DEPOSITOS. SEGÚN CAJA	DEPOSITOS SEGÚN TRANSFERENCIAS
15 abril	✓ 30	✓ 29
15 junio	✓ 40	✓ 40
15 agosto	✓ 42	✓ 41
15 noviembre	✓ 35	✓ 32
15 diciembre	✓ 46	✓ 42
TOTAL:	✓ 193	✓ 184

REGISTRO DEL AREA DE CUENTA TESORERIA CUENTA BANCO PRODUBANCO		
FECHA/MES	DEPOSITOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA	CHEQUES COBRADOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA
15 abril	✓ 30	✓ 5
15 junio	✓ 40	✓ 2
15 agosto	✓ 42	✓ 4
15 noviembre	✓ 35	✓ 3
15 diciembre	✓ 42	✓ 10
TOTAL:	✓ 189	✓ 24

HALLAZGO
Ref: HA.1
AT.1

Se verifico cada uno de los datos otorgados por el Área de Tesorería, con los estados de cuenta obtenidos en ese momento vía internet de las fechas indicadas en impreso.

Los valores de los depósitos realizados y recibidos, fueron verificados en el estado de cuenta, encontrándose que los depositados en efectivo en algunos casos se realizaron dos días posteriores al haber emitido las facturas por el servicio prestado , mientras que ninguna de las transferencias interbancarias

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE TESORERÍA	AT.1 2/2
<p>tuvieron inconvenientes.</p>		
<p>INDICADOR: Depósito realizado</p> $\text{Depósitos realizados} = \frac{\text{Número de depósitos realizados}}{\text{Número de depósitos recibidos}} \times 100$ $\text{Depósitos realizados} = \frac{189}{193} \times 100$ $\text{Depósitos realizados} = 97.93 \% \text{ de depósitos realizados}$		
<p>Interpretación:</p> <p>De las 193 facturas que fueron procesadas solo fueron depositadas 189 siendo 4 facturas no depositadas dando un total del 2.07% de ineficacia en el proceso de depósitos el cual es un porcentaje mínimo.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>Δ: Tomado de los registros del cliente</p> <p>E: Verificado los depósitos en el estado de cuenta de la compañía.</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de Marzo del 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de Marzo del 2013</p>	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
ÁREA DE TESORERÍA

AT.2
1/2

PROCESO N° 2: Informe de Tesorería

PROCEDIMIENTO N° 2: Solicitar el reporte diario de tesorería, con los documentos de respaldo para verificar el número de transacciones realizadas.

APLICACIÓN:

Se solicito los reportes de tesorería de los 2 últimos meses, se seleccionó una muestra de las fecha 15 y 22, del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, obteniendo:

REPORTE DE TESORERIA	
FECHA / MES	TRANSACCIONES DEL DIA
17 de noviembre	5
23 de noviembre	7
17 de diciembre	10
17 de diciembre	9
TOTAL	31

}

Δ

DOCUMENTOS DE RESPALDO		
FECHA/MES	RECAUDO	PAGOS
17 de junio	4	1
23 de septiembre	7	0
10 de octubre	9	1
17 de diciembre	7	2
TOTAL	27	4

}


V

INDICADOR: Informe de tesorería

$$\text{Informe de tesorería} = \frac{\text{Número de transacciones con soporte}}{\text{Total de transacciones diarias}} \times 100$$

$$\text{Informe de tesorería} = \frac{31}{31} \times 100$$

$$\text{Informe de tesorería} = 100\% \text{ de informe de tesorería}$$

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE TESORERÍA	AT.2 2/2
<p>Interpretación:</p> <p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que el informe de tesorería se encuentra acorde a las transacciones de los días seleccionados y cada transacción se encuentra sustentada con un documento de soporte, teniendo un proceso 100% eficaz.</p> <p>Debido a que de las 31 transacciones que se tomó como muestra se evidencia que 27 fueron por recaudo y 4 por pagos.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>△: Tomado de los registros del cliente V: Verificado con los documentos de respaldo</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 24 de Marzo del 2013	
REVISADO POR: Aníbal Altamirano.	FECHA: 24 de Marzo del 2013	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
 Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
ÁREA DE TESORERIA

AT.3
1/2

PROCESO N° 3: Cheques Cobrados

PROCEDIMIENTO N° 3: Solicitar los estados de cuenta de las diferentes cuentas bancarias y obtener una muestra de una fecha específica y verificar los cheques que han sido emitidos según el talonario de cheques y cuantos han sido cobrados.

APLICACIÓN:

Se solicitó los estados de cuenta de los meses con mayor movimiento, además se solicitó el talonario de cheques del período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, para verificar los cheques emitidos y los cheques cobrados, obteniendo:

CUENTA GENERAL		
FECHA/MES	CHEQUES EMITIDOS SEGÚN TALONARIO	CHEQUES COBRADOS SEGÚN ESTADO DE CUENTA
Marzo	8	8
Mayo	6	6
Agosto	3	2
Diciembre	9	8
TOTAL	26	24

HALLAZGO
Ref.
HA.2
AT 3


Se revisó los estados de cuenta y se verificó que el cheque que fue emitido el 10 de agosto, aún no ha sido cobrado al igual que el cheque emitido el 10 de diciembre.


INDICADOR: Cheques Cobrados


$$\text{Cheques cobrados.} = \frac{\text{Número de cheques cobrados}}{\text{Número de cheques emitidos}} \times 100$$


$$\text{Cheques cobrados} = \frac{24}{26} \times 100$$


$$\text{Cheques cobrados} = 92.30\% \text{ de Cheques cobrados}$$

	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>ÁREA DE TESORERIA</p>	<p>AT.3</p> <p>2/2</p>
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>De los 26 cheques que se emitieron según la muestra seleccionada, solo 24 cheques han sido cobrados, existiendo 2 cheques que aún no han sido cobrados, con un 7.70% de ineficiencia en el seguimiento de cheques cobrados.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>△: Tomado de los registros del cliente</p> <p>∇: Verificado con los documentos de respaldo</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de Marzo del 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Aníbal Altamirano.</p>	<p>FECHA: 24 de Marzo del 2013</p>	


	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE TESORERIA	AT.4 1/2																					
PROCESO N° 4: Solicitudes de Pago Atendidas																							
PROCEDIMIENTO N° 4: Seleccionar una muestra de las solicitudes de pago recibidas y Verificar cuántas de estas han sido pagadas.																							
<p>APLICACIÓN: Se seleccionó una muestra de las solicitudes de pago recibidas en los 4 últimos meses, período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, obteniendo:</p> <table border="1" data-bbox="512 943 1155 1290" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">CUENTA GENERAL</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">MES</th> <th style="text-align: center;">SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS</th> <th style="text-align: center;">SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Septiembre</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Octubre</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Noviembre</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Diciembre</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">22</td> <td style="text-align: center;">✓ 22</td> </tr> </tbody> </table>			CUENTA GENERAL			MES	SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS	SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS	Septiembre	4	4	Octubre	3	3	Noviembre	6	6	Diciembre	9	9	TOTAL	22	✓ 22
CUENTA GENERAL																							
MES	SOLICITUDES DE PAGO RECIBIDAS	SOLICITUDES DE PAGO ATENDIDAS																					
Septiembre	4	4																					
Octubre	3	3																					
Noviembre	6	6																					
Diciembre	9	9																					
TOTAL	22	✓ 22																					
<p>INDICADOR: Solicitudes de pago atendidas.</p> $\text{Solicitudes de pago atendidas} = \frac{\text{Número de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$ $\text{Solicitudes de pago atendidas} = \frac{22}{22} \times 100$ <p style="text-align: center;">Solicitudes de pago atendidas = 100% de Solicitudes de pago atendidas</p>																							
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar ya que según la muestra obtenida se pudo observar que las solicitudes de pago recibidas, todas son</p>																							


	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE TESORERIA	AT.4 2/2
atendidas a tiempo, teniendo un proceso 100% eficaz.		
Marcas: Δ: Tomado de los registros del cliente V: Verificado con los documentos de respaldo		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 24 de Marzo del 2013	
REVISADO POR: Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de Marzo del 2013	

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE TESORERÍA	HA.1 AT.1 1/1
PROCESO N° 1: Depósitos Realizados		
HALLAZGO ÁREA DE TESORERÍA N° 1		
Depósitos Realizados		
Condición	Durante el año 2012 la compañía realizó según la muestra tomada de las 193 facturas que fueron procesadas solo fueron depositadas 189 siendo 4 facturas no depositadas.	
Criterio	Como política interna se estableció que personal ajeno al departamento de tesorería debe efectuar arqueos periódicos sorpresivos, dejando constancia escrita de los mismos, además deben existir recibos prenumerados por imprenta para los cobros y que los depósitos se deben efectuar el mismo día que se facturan.	
Causa	El recaudador de los cobros muchas veces no puede realizar los depósitos del efectivo el mismo día por motivo de que no puede abandonar las instalaciones para seguir atendiendo.	
Efecto	No se depositaron los valores correspondientes a 4 facturas dando un total del 2.07% de ineficacia en el proceso de depósitos.	
<p>Conclusiones: Al incurrir la compañía en este tipo de fallas al momento de depositar el efectivo en la cuenta bancaria, se podría estar considerando por parte del encargado de tesorería en una malversación de fondos al poder utilizar dichos dineros con otros fines que no sean del conocimiento de la compañía.</p> <p>Recomendaciones: Gerente General: Se recomienda que solicite de manera escrita semanal un reporte de los cobros efectuados por cada día en el cual consten todos los datos necesarios del cliente y la respectiva indicación de que los valores recaudados han sido depositados satisfactoriamente a tiempo.</p> <p>Es necesario que se realice arqueos sorpresivos a la recaudación para detectar a tiempo cualquier anomalía en el proceso de tesorería para lo cual se designe una persona ajena a dicha área para que sea el encargado de efectuarlos.</p> <p>Jefe de Tesorería: Dar cumplimiento a las políticas internas del Área de Tesorería, elaborando reportes que indiquen la situación en la que se está manejando dicha área, se recomienda que designe a una persona específica, la que deberá encargarse de realizar los depósitos diarios del dinero recaudado.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 24 de marzo de 2013
REVISADO POR: Aníbal Altamirano		FECHA: 24 de marzo de 2013

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 HOJA DE HALLAZGO – ÁREA DE TESORERÍA	HA.2 AT.3 1/1
PROCESO N° 3: Cheques cobrados		
HALLAZGO ÁREA DE TESORERÍA N° 2		
Cheques cobrados		
Condición	Durante el año 2012 la compañía realizó según la muestra tomada de los meses de mayor movimiento que son marzo, mayo, agosto y diciembre se detectó que de los 26 cheques emitidos una vez de a ver revisado los estados de cuenta se verificó que 2 cheques aún no han sido cobrados	
Criterio	Como política interna, dentro de las buenas prácticas administrativas y financieras, se establece, que a los cheques emitidos se dé un seguimiento hasta su cobro, conociendo que un cheque desde su emisión tiene un período de vigencia de 13 meses.	
Causa	A falta de seguimiento y control sobre los cheques emitidos hasta el momento de su cobro.	
Efecto	Se encontró que el cheque que fue emitido el 10 de agosto, aún no ha sido cobrado al igual que el cheque emitido el 10 de diciembre.	
<p>Conclusiones: De los cheques emitidos en el período 2012, aún existen 2 cheques que no han sido cobrados, que por falta del seguimiento a los mismos, el encargado no conoce el motivo por el cual aún no han sido cobrados, manteniendo un proceso ineficaz al no establecer el alcance hasta el momento de su cobro.</p> <p>Recomendaciones: Gerente General: Aplicar un control sobre las actividades del Área de Tesorería, con el fin de mejorar los procesos que se realizan e implementar una política interna en la cual se proponga dar seguimiento a los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, extendiendo el alcance del proceso.</p> <p>Jefe de Tesorería: Realizar un seguimiento de los cheques que aún no han sido cobrados, para conocer el motivo por el cual no se ha efectuado su cobro, en el caso de no conocer que ha sucedido con esos cheques, se elaborará una carta al Banco solicitando que se anulen estos, por motivo de no conocer el destino de los mismos, esta carta va a ser firmada y autorizada por el Gerente General.</p>		
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 24 de marzo de 2013
REVISADO POR: Aníbal Altamirano		FECHA: 24 de marzo de 2013

5.2.3. Programa de Auditoría y ejecución de procedimientos del Área de Presupuesto.

 <p style="text-align: center;">Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> AP 1/1 </div>					
No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACION
1.	Aprobación de Presupuesto				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar los presupuestos y sus respectivos ajustes del año y verificar las actas aprobación por parte de la Junta General de Accionistas.	AP.1	GA	24-Mar-13	
2.	Proyecciones de Ingresos				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar la proyección de ingresos realizada por la gerencia y verificar el porcentaje de cumplimiento al cierre del año.	AP.2	GA	24-Mar-13	
3.	Ejecución de Presupuesto				
	Procedimiento de Auditoría: Solicitar el presupuesto realizado y aprobado al principio del año por la JGA, además solicitar los ajustes que hayan existido durante el año y comparar con el balance general y el estado de resultados obtenidos al cierre del año 2012.	AP.3	GA	24-Mar-13	
4.	Hallazgos del Área de Presupuesto	HA. AP.	GA	24-Mar-13	
ELABORADO POR: Gustavo Ayala		FECHA: 24 de marzo de 2013			
REVISADO POR: Aníbal Altamirano		FECHA: 24 de marzo de 2013			

	Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 ÁREA DE PRESUPUESTO	AP.1 1/1						
PROCESO NO. 1: Aprobación de Presupuesto								
PROCEDIMIENTO NO.1: Solicitar los presupuestos y sus respectivos ajustes del año y verificar las actas aprobación por parte de la Junta General de Accionistas.								
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>La empresa realiza un presupuesto al iniciar el año y es aprobado en la JGA, se verificó con el Gerente General y supo indicar que durante el año no han realizado ajustes al presupuesto</p> <p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó el presupuesto del año 2012 y el acta de Junta General de Accionistas para verificar que este haya sido aprobado de acuerdo a las políticas de la compañía.</p> <table border="1" data-bbox="437 1032 919 1189" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">DETALLE</th> <th style="background-color: #cccccc;">Presupuesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presupuestos Presentados</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Presupuestos aprobados</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; margin-left: 200px;">} &</p> <p style="text-align: center; margin-left: 200px;">@</p>			DETALLE	Presupuesto	Presupuestos Presentados	1	Presupuestos aprobados	1
DETALLE	Presupuesto							
Presupuestos Presentados	1							
Presupuestos aprobados	1							
<p>INDICADOR:</p> $\text{Aprobación Presupuesto} = \frac{\text{Presupuestos Aprobados}}{\text{Presupuestos Realizados}} \times 100$ $\text{Declaraciones Realizadas} = \frac{1}{1} \times 100$ $\text{Declaraciones Realizadas} = 100\%$								
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>En el proceso de aprobación del presupuesto verificamos que se cumple al 100%; y no existen desviaciones en el proceso, por lo que podemos decir que eficiente y eficaz. No existen hallazgos que mencionar.</p>								
<p>Marcas:</p> <p>@ Se indagó con la gerencia y la administración de la empresa y se constató que se aprobó el presupuesto presentado por el Contador General y no existieron ajustes al presupuesto durante el año.</p> <p>& Información proporcionada por la compañía, se verificaron los archivos que mantiene la empresa y es conforme.</p>								
ELABORADO POR: Gustavo Ayala	FECHA: 24 de marzo de 2013							
REVISADO POR: Aníbal Altamirano	FECHA: 24 de marzo de 2013							



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
ÁREA DE PRESUPUESTO

AP.2
1/2

PROCESO NO. 2: Proyección de ingresos

PROCEDIMIENTO NO.2: Solicitar la proyección de ingresos realizada por la gerencia y verificar el porcentaje de cumplimiento al cierre del año.

ANTECEDENTES:

La Contadora General durante los primeros 15 días del mes de enero elabora una proyección de ingreso en base a la cantidad de alumnos que se matricularon el año anterior de manera mensual. La proyección de ingresos para el 2012 se la realizó en un incremento del 10% de alumnos por la apertura de los puntos de inscripción en Calderón y Carapungo.

La proyección realizada por la compañía es la siguiente:


REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.			
Proyección de ingresos 2012			
Aumento Alumnos		10%	
Costo Curso 2012		170,32	
MES	Alumnos		Ingresos 2012
	2011	2012	
Enero	113	124	21.120
Febrero	116	128	21.801
Marzo	121	133	22.653
Abril	134	147	25.037
Mayo	139	153	26.059
Junio	142	156	26.570
Julio	153	168	28.614
Agosto	163	179	30.487
Septiembre	141	155	26.400
Octubre	113	124	21.120
Noviembre	128	141	24.015
Diciembre	116	128	21.801
TOTAL	1579	1736	295.676

APLICACIÓN:

Se solicitó la proyección de ingresos realizada por la Contadora General, además se solicitó los Estados Financieros de la compañía para obtener los ingresos obtenidos por la empresa durante el año 2012. A continuación resumimos los resultados obtenidos:

DETALLE	MONTO
Ingresos Presupuestados	US\$ 295.676
Ingresos Ejecutados	US\$ 289.544

&
@

 <p>La mejor solución para su Empresa</p> <p>AYALA CONSULTING GROUP</p>	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>ÁREA DE PRESUPUESTO</p>	<p>AP.2</p> <p>2/2</p>
<p>INDICADOR:</p> $\text{Ingresos Ejecutados} = \frac{\text{Ingresos Ejecutados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} \times 100$ $\text{Ingresos Ejecutados} = \frac{289.544}{295.676} \times 100$ $\text{Ingresos Ejecutados} = 97,92\%$		
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>En el proceso de proyección de ingresos llevado a cabo por la Contadora General vemos que no existen desviaciones importantes entre los ingresos proyectados contra los ejecutados. La ejecución de los ingresos se realizó en un 97,92% por lo cual no existen hallazgos dignos de mencionar.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>& El monto corresponde a los ingresos presupuestados por la Contadora General en el mes de Enero de 2012; se verificó los archivos de la compañía y la información es conforme.</p> <p>@ El monto corresponde a los ingresos que se obtuvieron durante el año 2012; la información fue tomada de los Estados Financieros correspondientes al año 2012. Dichos Estados Financieros corresponden a los aprobados por la Junta general de Accionistas y los presentados a las entidades de Control.</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Anibal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.

PROCESOS FINANCIEROS

Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012

ÁREA DE PRESUPUESTO

AP.3
1/2

PROCESO NO. 3: Ejecución de Presupuesto

PROCEDIMIENTO NO.3: Solicitar el presupuesto realizado y aprobado al principio del año por la JGA, además solicitar los ajustes que hayan existido durante el año y comparar con el balance general y el estado de resultados obtenidos al cierre del año 2012.

ANTECEDENTES:

La Contadora General de la compañía elabora en base a los ingresos proyectados y al porcentaje estimado de crecimiento, el Balance General y Estado de Resultados presupuestado para el año.

El Balance general y Estado de Resultados ejecutados (2012 y 2011) y presupuestado (2012) los presentamos como anexo al presente trabajo. **Ver Anexo 1.**

APLICACIÓN:

Se solicitó el Balance General y Estado de resultados presupuestado y ejecutado correspondiente al año 2012 y se verificó los porcentajes de cumplimiento por grupo de cuentas: Activo, Pasivo, Patrimonio y Utilidad Neta.

DETALLE	PRESUPUESTO	EJECUTADO
Activo	208.407	216.967
Pasivo	149.557	159.351
Patrimonio	58.850	57.616
Utilidad Neta	57.450	56.216

@

&

INDICADOR:


$$\text{Activos Ejecutados} = \frac{\text{Activos Ejecutados}}{\text{Activos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Activos Ejecutados} = \frac{216.967}{208.407} \times 100$$

$$\text{Ingresos Ejecutados} = 104\%$$

$$\text{Pasivos Ejecutados} = \frac{\text{Pasivos Ejecutados}}{\text{pasivos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Pasivos Ejecutados} = \frac{159.351}{149.557} \times 100$$

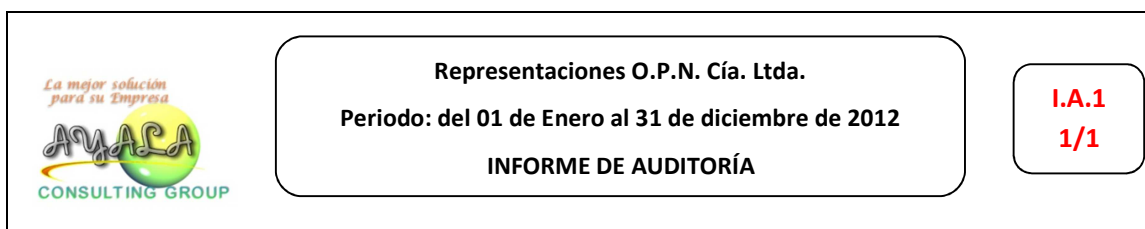
 <p>La mejor solución para su Empresa</p> <p>AYALA CONSULTING GROUP</p>	<p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.</p> <p>PROCESOS FINANCIEROS</p> <p>Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012</p> <p>ÁREA DE PRESUPUESTO</p>	<p>AP.3</p> <p>2/2</p>
<p>Ingresos Ejecutados = 107%</p> $\text{Patrimonio Ejecutado} = \frac{\text{Patrimonio Ejecutado}}{\text{Patrimonio Presupuestado}} \times 100$ $\text{Patrimonio Ejecutado} = \frac{57.616}{58.850} \times 100$ <p style="text-align: center;">Ing Ejecutados = 98%</p> $\text{Utilidad Ejecutada} = \frac{\text{Utilidad Ejecutada}}{\text{Utilidad Presupuestada}} \times 100$ $\text{Utilidad Ejecutada} = \frac{56.216}{57.450} \times 100$ <p style="text-align: center;">Utilidad Ejecutada = 98%</p>		
<p>INTERPRETACIÓN:</p> <p>Se observa que el presupuesto fue ejecutado de manera correcta y se obtuvieron los resultados esperados por lo que se concluye que el proceso de ejecución de presupuesto es efectivo y eficiente.</p>		
<p>Marcas:</p> <p>& Los montos corresponden a los totales de activos, pasivos, patrimonio y utilidad neta que fueron tomados de los Estados Financieros de compañía del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012. Los valores son conformes.</p> <p>@ Los montos corresponden a los totales de activos, pasivos, patrimonio y utilidad neta que fueron tomados de los Estados Financieros Presupuestados para el 2012 y que fueron aprobados en enero de 2012 por la JGA. Los valores son conformes.</p>		
<p>ELABORADO POR: Gustavo Ayala</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	
<p>REVISADO POR: Aníbal Altamirano</p>	<p>FECHA: 24 de marzo de 2013</p>	

5.3. Comunicación de Resultados

Previa la aplicación de procedimientos de Auditoría en la fase de ejecución, en donde se obtuvo la evidencia, y se determinó algunos hallazgos, la misma que establece mediante el informe correspondiente los diferentes hallazgos que se determinaron para la toma de decisiones por parte del cliente.

El informe contendrá los aspectos positivos que se determinaron por medio de la verificación de los procesos, así como las deficiencias mediante un hallazgo, el mismo que permitirá emitir las recomendaciones correspondientes.

5.3.1. Informe de Auditoría.



“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE TESORERÍA, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD DE LA EMPRESA “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.”

Procesos Auditados

Procesos del área de Financiera:

a) Área de Contabilidad:

- Facturación y Recaudación.
- Impuestos.

b) Área de Tesorería:

- Presupuestos.
- Pagos.

c) Área de Presupuesto.

- Aprobación del presupuesto
- Ingresos ejecutados.
- Ejecución del presupuesto.

INFORME No. 01-IF-2011.**Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

ÍNDICE	PAG.
CARTA DE PRESENTACIÓN	226
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	
Motivo del Examen.....	228
Objetivos del Examen.....	228
Alcance.....	230
Enfoque.....	230
Componentes Auditados.....	230
Indicadores Utilizados.....	231
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.	
Antecedentes.....	234
Misión.....	235
Visión.....	235
Base Legal.....	235
Estructura Orgánica.....	236
Objetivos.....	239
CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES	238
EXAMINADOS.....	

CARTA DE REPRESENTACIÓN

Quito, 30 de Marzo de 2013

Señor,

Oswaldo Rodrigo Huertas Lima

PRESIDENTE DE REPRESENTACIONES O.P.N Cía. Ltda.

Presente.

Hemos realizado un examen de Auditoría de Gestión a la Compañía de Responsabilidad Limitada REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA. con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Financieros.

Nuestro examen especial como fue de su conocimiento se realizó de acuerdo con las normas internas de nuestra Firma Auditora “AYALA CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.” y normativa externa como: las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA’S). En consecuencia se incluyeron técnicas y procedimientos que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se desarrolló nuestro trabajo.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la Compañía y aquellos que se aplican en el proceso financiero eficiente; se realizó la Auditoría de Gestión a los Procesos Financieros de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Para la evaluación del control interno utilizamos parámetros propios de la empresa y otros personales como cuestionarios, entrevistas, etc. aplicados a la administración.

Nuestro informe contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales. Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los gerentes departamentales y el personal auditado.

Se reitera el compromiso de asesorar a la administración de la Compañía para contribuir a su desarrollo. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo.

Atentamente,

Gustavo Ayala

Auditor Senior

AYALA & CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a los Procesos Financieros de la Compañía “Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.”, se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Gustavo Ayala Cangás, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA., con el motivo de brindar una mejora continua, se decide realizar el examen de Auditoría de Gestión para determinar la eficiencia y eficacia de las Áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto. La Auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Gerencia de la Compañía, a la fecha 01 de Enero del 2013.

1.2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Financieros a la Compañía “Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.”, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y control sobre los recursos con el fin de emitir recomendaciones y proponer mejoras en los

procesos.

Objetivo Específico

- Realizar una evaluación de control interno de los procesos financieros de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos financieros de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía Ltda.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos, financieros, y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Compañía con relación a sus objetivos.
- Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los Procesos Financieros de la Compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
- Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Compañía.

- Determinar si los procesos desarrollados dentro de los Departamentos cumplen efectiva, eficiente y económicamente con los requerimientos de la Gerencia y si se orientan de manera satisfactoria hacia el cumplimiento de objetivos de la compañía.

1.3. ALCANCE

El examen de auditoría en REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., se desarrollará respecto al período de análisis que sugiere el período fiscal comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre del 2012.

1.4. ENFOQUE.

Esta Auditoría de Gestión, se ideó con un enfoque dirigido a la eficiencia, eficacia y economía, con que la Compañía utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en cuanto a sus Procesos Financieros de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

1.5. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en los Procesos Financieros de la Compañía Representaciones O.P.N Cía. Ltda., los mismos que contienen las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Tesorería

- Presupuesto

1.6. INDICADORES UTILIZADOS.

Para la evaluación de los Procesos Financieros, con sus respectivas áreas, se utilizó indicadores de gestión que permitieron medir el desempeño de las actividades de las áreas examinadas, según se presenta a continuación:

Indicadores Área de Contabilidad:

Los indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del área de contabilidad son los siguientes:

- Facturas Procesadas:

$$\textit{Facturas Procesadas} = \frac{\textit{Facturas emitidas}}{\textit{Solicitudes de Facturación}} \times 100$$

- Facturas Cobradas:

$$\textit{Facturas Cobradas} = \frac{\textit{Facturas cobradas}}{\textit{Facturas emitidas}} \times 100$$

- Declaraciones Realizadas:

$$\textit{Declaraciones Realizadas} = \frac{\textit{Declaraciones Sustitutivas}}{\textit{Declaraciones Realizadas}} \times 100$$

- Declaraciones realizadas a tiempo:

$$\text{Declaraciones Realizadas a tiempo} = \frac{\text{Declaraciones a tiempo}}{\text{Declaraciones Realizadas}} \times 100$$

Indicadores Área de Tesorería:

Los indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del área de Tesorería son los siguientes:

- Depósitos realizados.

$$\text{Facturas Procesadas} = \frac{\text{Número de depósitos realizados}}{\text{Número de depósitos recibidos}} \times 100$$

- Informe de tesorería

$$\text{Informe de tesorería} = \frac{\text{Número de transacciones con soporte}}{\text{Total de transacciones diarias}} \times 100$$

- Cheques cobrados.

$$\text{Cheques cobrados.} = \frac{\text{Número de cheques cobrados}}{\text{Número de cheques emitidos}} \times 100$$

- Solicitudes de pagos atendidas

$$\text{Solicitudes de pago atendidas.} = \frac{\text{Número de solicitudes de pago atendidas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$$

Indicadores Área de Presupuesto:

Los indicadores para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía del área de presupuesto son los siguientes:

- Aprobación de Presupuesto:

$$\text{Aprobación Presupuesto} = \frac{\text{Presupuestos Aprobados}}{\text{Presupuestos Realizados}} \times 100$$

- Ingresos Ejecutados:

$$\text{Ingresos Ejecutados} = \frac{\text{Ingresos Ejecutados}}{\text{Ingresos Presupuestados}} \times 100$$

- Ejecución de Presupuesto:

$$\text{Activos Ejecutados} = \frac{\text{Activos Ejecutados}}{\text{Activos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Pasivos Ejecutados} = \frac{\text{Pasivos Ejecutados}}{\text{pasivos Presupuestados}} \times 100$$

$$\text{Patrimonio Ejecutado} = \frac{\text{Patrimonio Ejecutado}}{\text{Patrimonio Presupuestado}} \times 100$$

$$\text{Utilidad Ejecutada} = \frac{\text{Utilidad Ejecutada}}{\text{Utilidad Presupuestada}} \times 100$$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa “REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA.” es una empresa ecuatoriana que se dedica a la capacitación y entrenamiento de choferes no profesionales para la obtención de la licencia tipo “B”; la empresa se domicilia en la ciudad de Quito y tiene cobertura en toda la provincia de Pichincha.

La empresa cuenta con personal capacitado, soporte tecnológico y recursos materiales para satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con la normatividad vigente en el Ecuador, regulaciones y disposiciones de los entes reguladores de las Escuelas de Conducción. La empresa funciona con el nombre comercial “CENECC” (CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL CONDUCTOR) y posee un total de cinco sucursales distribuidas en sitios estratégicos en la provincia de Pichincha.

Con este trabajo se pretende analizar los procesos que maneja la empresa, mejorarlos en el caso que sea necesario mediante recomendaciones que permitan implementar de inmediato acciones correctivas y establecer el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ecología aplicada en dichos procesos.

La compañía no cuenta con una planificación estratégica por lo cual se ha propuesto la siguiente Misión y Visión en base al conocimiento del negocio:

2.2. MISIÓN

“Somos una organización enfocada en la capacitación y entrenamiento de conductores no profesionales, a la vanguardia de las exigencias de nuestros clientes con una atención personalizada y oportuna. Cumplimos con la normatividad vigente y emitida por la Comisión Nacional de Tránsito y nuestro trabajo se basa en valores organizacionales, además contamos con personal altamente competitivo y capacitado para impartir la instrucción teórica y práctica”.

2.3. VISIÓN

“REPRESENTACIONES O.P.N. CÍA. LTDA., será en el 2015, una empresa posicionada en el mercado y altamente competitiva en el servicio de capacitación y entrenamiento a conductores no profesionales; reconocida por su innovación, atención personalizada y diversidad de servicios, además contará con una flota de vehículos equipados con sistemas de seguridad y electrónica que faciliten la instrucción práctica.

2.4. BASE LEGAL.

Organismos de Control

- Superintendencia de Compañías
- Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Cámara De Comercio de Quito

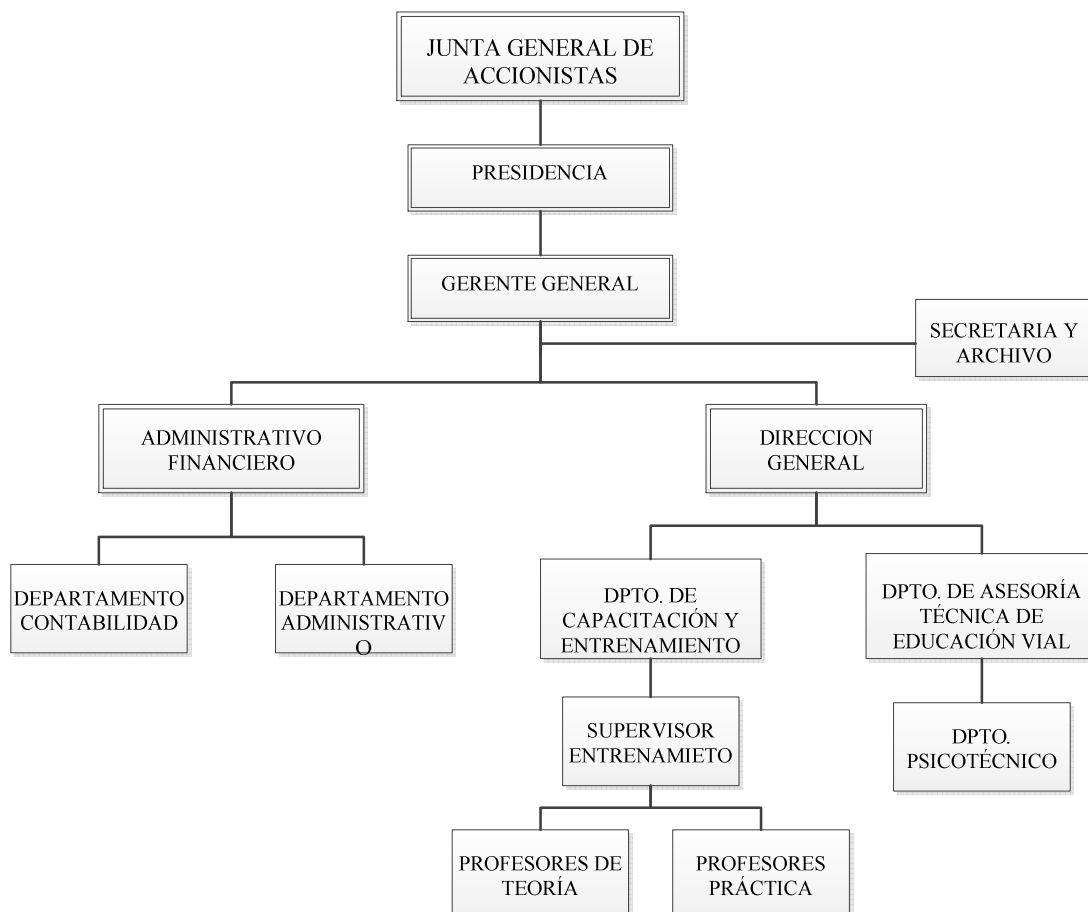
Códigos y Leyes

- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías y su respectivo reglamento.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su respectivo Reglamento.
- Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su respectivo Reglamento.
- Ley de Seguridad Social y su respectivo reglamento.
- Ley del Servicio al Consumidor
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

De conformidad con la Dirección General de REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., con nombre comercial “CENECC” CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL CONDUCTOR Autorizado por el Consejo Nacional de Tránsito mediante Resolución No. 002-DIR-ESC-017-2007-CNTTTT, la compañía no cuenta con un

organigrama actualizado de acuerdo a sus necesidades por lo cual se ha propuesto el siguiente organigrama:



2.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

De acuerdo a los Estatutos de la compañía su Objeto Social será lo siguiente:

“Se dedicará a la formación teórica y práctica de conductores no profesionales y la prestación de servicios de capacitación de los mismos en base al Art. 42 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y a los Art. 1 y 43 del Reglamento de Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales.”

Para lograr el cumplimiento de su finalidad, la compañía podrá realizar toda clase de actos y contrato permitidos por la Ley con relación a su objeto.

La compañía no ha establecido objetivos específicos por lo cual se sugieren los siguientes objetivos:

- Brindar capacitación teórica en base a la normativa vigente en materia de conducción, señales de tránsito y leyes y reglamentos establecidos en el Ecuador.
- Entrenar prácticamente a los alumnos inscritos y matriculados en los cursos de conducción en vehículos acoplados y aptos para este fin.
- Mantener una flota de vehículos aptos mecánicamente para impartir instrucción a los alumnos inscritos y matriculados.
- Graduar a los alumnos que aprobaron el curso y emitir los títulos correspondientes para la obtención de la licencia en la Agencia Nacional de Tránsito.
- Cumplir con la normativa, regulaciones y disposiciones de los entes reguladores como son el SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Agencia Nacional de Tránsito y demás que apliquen para la Escuela de Conducción.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

FORTALEZAS ENCONTRADAS

Se ha aplicado los diferentes tipos de indicadores de gestión a las áreas de los procesos financieros de la Compañía REPRESENTACIONES O.P.N. Cía. Ltda., obteniendo los siguientes resultados positivos de las áreas examinadas:

PROCESOS FINANCIEROS:

Dentro de los procesos financieros, se tiene al área de contabilidad, Tesorería y Presupuesto, cada una con sus sub-áreas, destacando los siguientes aspectos como fortalezas:

Área de Contabilidad:

Las facturas procesadas por el departamento en el período comprendido del examen, tienen la respectiva solicitud de facturación por parte de Tesorería una vez que se haya cobrado el valor total de los servicios prestados.

En esta área no se mantiene cartera por cobrar o vencida, ya que de las facturas emitidas todas son cobradas, esto se debe a las buenas relaciones que se mantiene con el cliente y Tesorería se asegura de cobrar todos los valores antes de entregar los títulos de graduación a los estudiantes.

Área de Tesorería:

Al seleccionar una muestra de los informes de tesorería, se verifico que cada una de las transacciones diarias mantiene su documento de soporte.

Las solicitudes de pago que se reciben por esta área son atendidas con sus pagos a tiempo estableciendo una fortaleza con un proceso eficaz y eficiente.

Área de Presupuesto:

El proceso no presenta desviaciones importantes por lo cual se verificó que las estimaciones realizadas por la Contadora General han sido las adecuadas, además que el proceso de aprobación y ejecución se han realizado de manera adecuada; en cuanto del seguimiento se sugiere realizar un monitoreo continuo con el fin de detectar cualquier factor que influya en la ejecución del presupuesto.

Tanto los procesos financieros se encuentran bajo el control y supervisión de cada uno de los departamentos, en ciertos casos para dar efecto a las acciones de cada uno de los integrantes de cada área es necesario la autorización del Gerente General, para aprobaciones o autorizaciones.

DESVIACIONES ENCONTRADAS

En la Auditoría de Gestión, los resultados se encuentran expresados por medio de un hallazgo, que es un hecho que se ha encontrado y requiere de recomendaciones, las mismas que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Financieros:

a) Área de Contabilidad:

En el proceso de determinación y pago de IVA se verificó que se presentan declaraciones sustitutivas debido a que no reciben las facturas de compras a tiempo para la declaración lo que ha provocado que se realicen pagos en exceso del IVA. Los retrasos se producen principalmente debido a que las áreas que gestionan las compras de los bienes y servicios no entregan a tiempo las facturas de los proveedores para su registro y declaración.

Del total de declaraciones realizadas en el año existen tres declaraciones de IVA que se presentaron a destiempo produciendo que la compañía incurra en el pago de multas e

intereses, produciéndose un incumplimiento al principio de economía establecidos por la administración.

✓ **No hay una comunicación adecuada entre áreas.**

El área contable depende de otras áreas para recibir las facturas de los proveedores a tiempo por lo cual en el momento de realizar las declaraciones no cuentan con la información completa y realizan declaraciones erróneas que generan pagos en exceso y desencadena en realizar nuevamente declaraciones sustitutivas lo que conlleva a un proceso ineficaz, ineficiente y que tienen un impacto negativo financieramente para la empresa.

Recomendaciones:

Presidente Ejecutivo y Gerente General:

Se recomienda que el Presidente Ejecutivo conjuntamente con el Gerente General establezcan por escrito y comuniquen a todas las áreas y al personal el tope de fecha para la recepción de las facturas por compras de bienes y servicios; y que las facturas que sean presentadas fueran de límite de la fecha deberán ser devueltas al proveedor para que genere una nueva con fecha del siguiente mes.

Además se recomienda que El gerente General disponga por escrito y comunique de manera formal a los encargados de las adquisiciones que gestionen con los proveedores regulares de la compañía la entrega de las facturas a tiempo para que el área de contabilidad elabore de manera correcta las declaraciones de impuesto a la Administración tributaria.

✓ **Presentación de declaraciones a destiempo**

Al no presentarse las declaraciones a tiempo por la falta de compromiso y conocimiento tributario del personal del área de contabilidad, la empresa incurrió en el pago de multas e intereses.

Recomendaciones:

Gerente General:

Se recomienda que solicite de manera mensual un reporte de las declaraciones de impuesto realizados para dar su aprobación final, esto con el fin de verificar que las declaraciones se realicen con antelación a la fecha límite de entrega y verifique que no exista ninguna desviación o error en la presentación.

Contador General:

Es necesario que delegue funciones a su asistente contable además que le capacite en la elaboración y presentación de las declaraciones, así mismo que los días que pide permiso encargue sus funciones a su asistente por escrito y envíe una copia al Gerente General.

b) Área de tesorería:

✓ Errores al depositar el efectivo de los valores recaudados por la prestación de servicios.

Al incurrir la compañía en este tipo de fallas al momento de depositar el efectivo en la cuenta bancaria, se podría estar considerando por parte del encargado de tesorería en una malversación de fondos al poder utilizar dichos dineros con otros fines que no sean del conocimiento de la compañía.

Recomendaciones:

Gerente General:

Se recomienda que solicite de manera escrita semanal un reporte de los cobros efectuados por cada día en el cual consten todos los datos necesarios del cliente y la respectiva indicación de que los valores recaudados han sido depositados satisfactoriamente a tiempo.

Es necesario que se realice arqueos sorpresivos a la recaudación para detectar a tiempo cualquier anomalía en el proceso de tesorería para lo cual se designe una persona ajena a dicha área para que sea el encargado de efectuarlos.

Jefe de Tesorería:

Dar cumplimiento a las políticas internas del Área de Tesorería, elaborando reportes que indiquen la situación en la que se está manejando dicha área, se recomienda que designe a una persona específica, la que deberá encargarse de realizar los depósitos diarios del dinero recaudado.

De los cheques emitidos en el período 2012, aún existen 2 cheques que no han sido cobrados, que por falta del seguimiento a los mismos, el encargado no conoce el motivo por el cual aún no han sido cobrados, manteniendo un proceso ineficaz al no establecer el alcance hasta el momento de su cobro.

Recomendaciones:**Gerente General:**

Aplicar un control sobre las actividades del Área de Tesorería, con el fin de mejorar los procesos que se realizan e implementar una política interna en la cual se proponga dar seguimiento a los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, extendiendo el alcance del proceso.

Jefe de Tesorería:

Realizar un seguimiento de los cheques que aún no han sido cobrados, para conocer el motivo por el cual no se ha efectuado su cobro, en el caso de no conocer que ha sucedido con esos cheques, se elaborará una carta al Banco solicitando que se anulen estos, por motivo de no conocer el destino de los mismos, esta carta va a ser firmada y autorizada por el Gerente General.

La información presentada, se obtuvo mediante la implementación de Normas de Auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

Gustavo Ayala

Auditor Senior

AYALA & CONSULTING GROUP CÍA. LTDA.

5.4. Evaluación Continua

Una vez entregado el informe con los hallazgos y sus respectivas recomendaciones, es importante tomar en consideración que las recomendaciones emitidas se den cumplimiento para alcanzar los objetivos planteados al momento de realizar el proceso de Auditoría.

El proceso de una Auditoría no finaliza con la presentación del informe, sino que es necesario que aparte de ello, se dé un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones emitidas, con el fin de que la Compañía mantenga procesos eficaces y eficientes, mejorando el rendimiento administrativo y financiero.

Es necesario que para dar seguimiento a las recomendaciones, se realice controles o una Auditoría Externa de Gestión posterior a la aplicación de las recomendaciones emitidas en el informe, para asegurarse que se estén aplicando las acciones correctivas para un mejoramiento continuo.

A continuación Presentamos una matriz de seguimiento y monitoreo para que se de cumplimiento a las recomendaciones emitidas, detallamos el plazo que se ha convenido con los directivos de la compañía para que se ejecuten.


**Cuadro No. 3 Resumen de Indicadores de Gestión
Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.**

Nombre del Indicador	Fórmula	Indicador			Indicador Estándar	Brecha	Responsable	Fuente de Información
Facturas Procesadas	Facturas Emitidas	1078	0,990	98,99%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General	Bases de facturación de Cía.
	Solicitudes de Facturación	1089						
Facturas Cobradas	Facturas Cobradas	1076	0,998	99,81%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General	Bases de facturación de Cía.
	Facturas Emitidas	1078						
Declaraciones Realizadas	Declaraciones Sustitutivas	7	0,583	58,33%	100%	42% de desviación	Contadora General	Archivos de la declaraciones de Impuestos
	Declaraciones Realizadas	12						
Declaraciones Realizadas a tiempo	Declaraciones a tiempo	9	0,750	75,00%	100%	25% de desviación	Contadora General	Archivos de las declaraciones de Impuestos y LORTI.
	Declaraciones Realizadas	12						
Depósitos Realizados	Nro. Depósitos realizados	189	0,979	97,93%	100%	2% de desviación	Tesorera	Estados de Cuenta Bancarios y Comprobantes de Ingreso.
	Nro. Depósitos recibidos	193						
Informe de tesorería	Nro. Transacciones con soporte	31	1,000	100,00%	100%	100% Cumplimiento	Tesorera	Archivos de Tesorería y contabilidad, Estado de cuenta bancario.
	Total Transacciones diarias	31						
Cheques cobrados	Nro. Transacciones con soporte	31	1,000	100,00%	100%	100% Cumplimiento	Tesorera	Archivos de Tesorería y contabilidad, Estado de cuenta bancario.
	Total Transacciones diarias	31						
Solicitudes de pago atendidas	Nro. Solicitudes de pago atendidas	22	1,000	100,00%	100%	100% Cumplimiento	Tesorera	Facturas de proveedores; base de comprobantes de egreso
	Nro. Solicitudes recibidas	22						
Aprobación Presupuesto	Presupuesto Aprobados	1	1,000	100,00%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General / Gerente General	Actas de Junta general de socios y archivo de presupuestos.
	Presupuestos Realizados	1						
Ingresos Ejecutados	Ingresos Ejecutados	289.544	0,979	97,93%	100%	2% de desviación	Contadora General / Gerente General	Presupuestos aprobados y Estados financieros de la Cía.
	Ingresos Presupuestados	295.676						
Activos Ejecutados	Activos Ejecutados	216.967	1,041	104,11%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General / Gerente General	Presupuestos aprobados y Estados financieros de la Cía.
	Activos Presupuestados	208.407						

Nombre del Indicador	Fórmula	Indicador			Indicador Estándar	Brecha	Responsable	Fuente de Información
Pasivos Ejecutados	$\frac{\text{Pasivos Ejecutados}}{\text{Pasivos Presupuestados}}$	<u>159.351</u>	1,065	106,55%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General / Gerente General	Presupuestos aprobados y Estados financieros de la Cía.
Patrimonio Ejecutado	$\frac{\text{Patrimonio Ejecutado}}{\text{Patrimonio Presupuestado}}$	<u>57.616</u>	0,979	97,90%	100%	100% Cumplimiento	Contadora General / Gerente General	Presupuestos aprobados y Estados financieros de la Cía.
Utilidad Ejecutada	$\frac{\text{Utilidad Ejecutada}}{\text{Utilidad Presupuestada}}$	<u>56.216</u>	0,979	97,85%	100%	2% de desviación	Contadora General / Gerente General	Presupuestos aprobados y Estados financieros de la Cía.

Elaborado por: Gustavo Ayala


**Cuadro No. 4 Matriz de Seguimiento
Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.**

 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</p> </div>					
No.	Observación	Disposición	Responsable	Plazo	Firma
1	FALTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA AREA	Realizar manuales de procedimientos para cada una de sus áreas, para que los recursos sean manejados adecuadamente y que los objetivos planteados dentro de cada una de las áreas se cumplan, además de que la Compañía tenga un direccionamiento estratégico que le permita enfocarse de manera eficiente y eficaz al desarrollo de sus actividades.	Gerente General	90 días	
2	ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	Disponer al Gerente General que conforme un comité con personal capacitado que labora en la Escuela de Conducción para que realicen la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa y que se elabore y aplique un manual de funciones, requerimientos y perfiles profesionales para cada área. Será necesario que se cree un departamento de RR.HH. que se encargue de desarrollar programas de capacitación, definición de perfiles profesionales, contrataciones y manejo del Recurso Humano que dispone la empresa.	Presidente Ejecutivo	30 días	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
 Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

3	PERSONAL NO CAPACITADO	Crear conjuntamente con un profesional, dentro de la estructura organizacional, el Área de Recursos Humanos.	Gerente General	60 días	
		Una vez que sea designado por el presidente Ejecutivo, será encargado de realizar programas de capacitación en todas las áreas de la empresa principalmente en el área contable y tributaria, lo que permitirá que la empresa no incurra en multas, e intereses por declaraciones retrasadas o mal presentadas ante la administración tributaria. Adicionalmente se preparan cursos de capacitación para el personal que imparte instrucción práctica y teórica, con el fin de garantizar un servicio de calidad a los alumnos.	Jefe de Recursos Humanos	30 días	
4	ENTREGA DE INFORMACION PARA LAS DECLARACIONES A DESTIEMPO	Se recomienda que el Presidente Ejecutivo conjuntamente con el Gerente General establezcan por escrito y comuniquen a todas las áreas y al personal el tope de fecha para la recepción de las facturas por compras de bienes y servicios; y que las facturas que sean presentadas fueran de límite de la fecha deberán ser devueltas al proveedor para que genere una nueva con fecha del siguiente mes.	Presidente Ejecutivo y Gerente General	10 días	

 <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Representaciones O.P.N. Cía. Ltda. PROCESOS FINANCIEROS Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</p> </div>					
		Además se recomienda que El gerente General disponga por escrito y comunique de manera formal a los encargados de las adquisiciones que gestionen con los proveedores regulares de la compañía la entrega de las facturas a tiempo para que el área de contabilidad elabore de manera correcta las declaraciones de impuesto a la Administración tributaria.	Gerente General y Contadora General	30 días	
5	ELABORACION DE DECLARACIONES SUSTITUTIVAS	Solicitar de manera mensual un reporte de las declaraciones de impuesto realizados para dar su aprobación final, esto con el fin de verificar que las declaraciones se realicen con antelación a la fecha límite de entrega y verifique que no exista ninguna desviación o error en la presentación.	Gerente General	5 días	
		Es necesario que delegue funciones a su asistente contable además que le capacite en la elaboración y presentación de las declaraciones, así mismo que los días que pide permiso encargue sus funciones a su asistente por escrito y envíe una copia al Gerente General.	Área Contable Contador General	5 días	
6	DEPOSITOS REALIZADOS CON FECHAS PORSTERIORES.	Solicitar de manera escrita semanal un reporte de los cobros efectuados por cada día en el cual consten todos los datos necesarios del cliente y la respectiva indicación de que los valores recaudados han sido depositados satisfactoriamente a tiempo.	Área de Tesorería	15 días	



Representaciones O.P.N. Cía. Ltda.
PROCESOS FINANCIEROS
 Periodo: del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2012
MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

		Dar cumplimiento a las políticas internas del Área de Tesorería, elaborando reportes que indiquen la situación en la que se está manejando dicha área, se recomienda que designe a una persona específica, la que deberá encargarse de realizar los depósitos diarios del dinero recaudado.	Área Tesorería Jefe de tesorería	15 días	
7	SEGUMINETO INADECUADO DE CHEQUES NO COBRADOS	Aplicar un control sobre las actividades del Área de Tesorería, con el fin de mejorar los procesos que se realizan e implementar una política interna en la cual se proponga dar seguimiento a los cheques emitidos hasta el momento de su cobro, extendiendo el alcance del proceso.	Gerente General	5 días	
		Realizar un seguimiento de los cheques que aún no han sido cobrados, para conocer el motivo por el cual no se ha efectuado su cobro	Al Área Tesorería Jefe de Tesorería	5 días	
Elaborado por: Gustavo Ayala			Fecha: 30 de Marzo de 2013		
Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano			Fecha: 30 de Marzo de 2013		

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo realizaremos las conclusiones y recomendaciones generales de los aspectos más importantes y relevantes del presente trabajo:

6.1. Conclusiones:

- a) Al verificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos financieros de la compañía Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., pudimos determinar que en el proceso contable existen debilidades en las declaraciones de impuestos a la administración tributaria, en el proceso de tesorería se determinó deficiencias en el manejo del efectivo por retrasos existentes en los depósitos y no existe seguimiento sobre los cheques no cobrados, finalmente en el proceso de presupuesto verificamos un mejor cumplimiento en las actividades por lo que los subprocesos son eficientes, eficaces y económicos, cabe mencionar que se deben establecer controles que permitan asegurar un nivel óptimo de eficiencia, eficacia y economía en los procesos financieros.

- b) Las empresas de servicios para un correcto funcionamiento y un aseguramiento razonable en la consecución de sus objetivos requieren diseñar una planificación estratégica que les permita fijar su misión, visión, objetivo, políticas y estrategias. Una planificación estratégica bien diseñada permitirá a la empresa

Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., o mejor conocida como “Escuela de Conducción CENECC”, enrumbar sus actividades y esfuerzos a un mejor posicionamiento en el mercado, brindar un mejor servicio y ser competitiva con marcas conocidas y posicionadas a nivel nacional.

- c) La aplicación de una Auditoría de Gestión en una empresa de servicios permite conocer y corregir a tiempo las falencias o debilidades en los procesos con el rediseño de los procesos o la implementación de controles que desemboquen en procesos fluidos y sistemáticos que aseguren un nivel óptimo de eficiencia, eficacia y economía en dichos procesos.

- d) La realización de la presente Auditoría de Gestión permitirá a la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos de Contabilidad, Tesorería y Presupuestos, detectando sus fortalezas y debilidades, colaborando a diseñar nuevas estrategias, controles y políticas que a futuro mejorarán la gestión financiera.

6.2. Recomendaciones:

- a) Es necesario que la empresa Representaciones O.P.N. Cía. Ltda., adopte las recomendaciones emitidas en el informe final de Auditoría de gestión, así como dar el debido seguimiento a las actividades correctivas implementadas.

- b) El Presidente Ejecutivo conjuntamente con el Gerente General deberá proponer en la Junta Anual de Accionistas de la Escuela de Conducción “CENECC”, la elaboración, difusión y aplicación de un manual de procedimientos, para lo cual se recomienda designar una comisión que se encargue del levantamiento de procesos y elaboración del manual de procedimientos, su difusión deberá ser realizada por los directivos y encargados de cada área, además se recomienda realizar evaluaciones por lo menos una vez al año de los resultados obtenidos con dicha implementación y el desenvolvimiento del personal en sus funciones.
- c) El gerente General analizará y evaluará la viabilidad de implementar y emitir formalmente los organigramas propuesto por el Auditor, esto permitirá a los empleados tener claro su cargo y su jefe inmediato dentro de la empresa de manera que exista una comunicación en todos los niveles y siguiendo el respectivo orden jerárquico.
- d) La empresa considerará establecer indicadores de gestión dentro del manual de procedimientos que le permitirá realizar evaluaciones objetivas del desenvolvimiento y gestión en los diferentes cargos de la compañía. Además considerará la realización de Auditorías de Gestión para que la Gerencia y Administración tengan una idea clara si los objetivos propuestos se están alcanzando, si se están optimizando los recursos en beneficio de empresa, sus empleados y sus clientes.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Archivo Corriente: En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la Auditoría específica de un período.

Archivo de Planificación: Es la recopilación de los planes diseñados para cada Auditoría, por lo que deberá actualizarse en cada Auditoría.

Archivo Permanente o Continuo: Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una Auditoría o necesarios para Auditorías subsiguientes.

Actividades de control.- Son procedimientos que nos permiten asegurar que las políticas de la dirección se puedan llevar a cabo, las mismas deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y los asume la dirección. Estas actividades de control se ajustan en todos los niveles de la organización, y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgo, conociendo los mismos y disponiendo de los controles destinados a evitarlos o a su vez minimizarlos.

Alcance de la auditoría.- Es la extensión y límite de una auditoría.

Auditado.- Es la organización, empresa, institución objeto del examen.

Auditor Interno.- Es el auditor que depende administrativa y financieramente de una unidad administrativa del ente auditado.

Auditor Externo.- Es la persona calificada con el fin de poder realizar auditorías.

Auditoría De Gestión: Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad, eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.

Causa.- Es la razón fundamental por la cual se presenta la condición o el motivo por el que no se ha cumplido el criterio. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Condición.- Refleja el grado en el que los criterios están siendo logrados o aplicados. Constituyen la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

Conclusiones de Auditoría.- 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. Se presentan a continuación de los comentarios, en forma separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos.

Comunicación de Resultados: Es la fase de Auditoría en la cual el auditor redacta un informe donde vierte su opinión respecto del trabajo realizado y la información analizada, en el caso de una Auditoría de Gestión, el informe está compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidas al personal indicado.

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Efecto.- Es la comparación de la condición y criterio, debe definirse en lo posible en términos cuantitativos.

Eficacia.- Es el grado en el cual un programa o actividad logra alcanzar sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia.- Es el grado en el cual un programa o actividad logra alcanzar sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto optimizando recursos.

Evaluación: Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia verificables.

Gestión.- Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Hallazgo de auditoría.-Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, que ha sido recopilada frente a los criterios de auditoría.

Índice.- Es el valor que da el indicador, al momento de introducirle datos, y se obtienen con el fin de evaluarlos a través de un diagnóstico.

Indicadores de Eficiencia.- Son aquellos que se encuentran relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de las tareas.

Indicadores de Eficacia.- Son aquellos relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

Muestreo de Auditoría.- Es la aplicación de un procedimiento de auditoría en donde el auditor en base a su criterio, conocimiento del negocio o con la ayuda de herramientas informáticas especializadas, selecciona muestras de un universo para realizar las revisiones respectivas.

Papeles de trabajo: Sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

Planificación: Examina los procesos de planificación realizados por la institución para definir y logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros que se ha propuesto, según la orientación de las políticas más generales vigentes, se incluye además, el proceso de generación de planes de corto, mediano y largo plazo relacionado con el mantenimiento o mejoramiento de los servicios entregados. Deberá conocerse la misión, visión y objetivos generales priorizados por la entidad con el propósito de lograr altos niveles de calidad en el servicio, comprobando que para cada objetivo general, incluyendo los referentes a calidad.

Programa de auditoría.- Es la secuencia de pasos que han de darse en la Auditoría de forma objetiva en base a programas generales observando todos los procedimientos de auditoría, constituye la descripción de las actividades a detalle de una auditoría y la culminación o resultado de la fase de planeación.

Pruebas de cumplimiento.- Son aquellas pruebas que se aplican para adquirir la evidencia de aquellos controles internos que se identifican y funcionan de manera eficaz durante el periodo sujeto a examen, su objetivo es el de asegurarse que los procedimientos relativos a controles internos se estén aplicando como fueron establecidos.

Procesos: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Resultados de la Auditoría.- Es el resultado obtenido de la evaluación de la evidencia de auditoría, la misma que fue recopilada y comparada contra los criterios de auditoría.

Riesgo de Auditoria.- Es la posibilidad que existe de que el Auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a los sistemas de información del ente auditado por contener errores, desviaciones de importancia relativa.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes. El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno.

Riesgo de Detección: El riesgo de que los procedimientos sustantivos de Auditoría no detecten errores e irregularidades significativas. Es el riesgo que se materializa a pesar de aplicar procedimientos de auditoría, este tipo de riesgo es propiedad del auditor.

Riesgo Inherente: La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativas, sin considerar el efecto del control interno. Se lo determina como la posibilidad de un error material por la naturaleza de del negocio o la dirección del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernandez, C. (1996). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. San José: Universidad Estatal a distancia.
- Fernández, A. R. (1998). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Días de Santos S.A.
- Abascal, F. R. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Madrid: Editorial ESIC.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa*. México: Pearson Education.
- Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H., & Sullivan D. P. (2004). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Editorial Pearson Education, Décima Edición.
- Franklin, B. E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Education.
- Whittington, O., & Ray, & Pany, K. (2004). *Auditoría un Enfoque Integral*. Colombia: Mc Graw- Hill.

REFERENCIAS WEB

Banco Central del Ecuador. (2013). *Biblioteca Virtual*. Recuperado de <http://bve.bce.ec/>

El Financiero Digital. (2013). *El Crecimiento Del PIB Por Sectores*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com/>

Gestiopolis. (2013). *Qué es el desempleo y cuáles son sus principales características?*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>