



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**TEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD A  
LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA DE LA FIRMA “ROMERO &  
ASOCIADOS” MEMBER HORWATH INTERNATIONAL CIA. LTDA.**

**Autor:** Manuel Eduardo Narváez Pinto

**Tesis previa la obtención del título de:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PUBLICO AUDITOR**

**Director:** Dr. Luis Rodríguez B. MSC

**Co-Director:** Econ. Galo Caizapanta

Año

Sep - 2008 a Mar – 2009

# Índice

## CAPÍTULO 1 Aspectos Generales

Antecedentes .....	12
Entorno Historico .....	13
AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA, Y CODIFICACION INTEGRAL DE ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)” .....	15
Base Legal .....	18
Objetivos de la Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda. ....	19
ACTA DE LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA “ROMERO Y ASOCIADOS C. LTDA. (R R)” .....	21
Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda. ....	23
Requisitos que se debe seguir para obtener una representación de una Firma Internacional de Auditoría.....	26
Ventajas y Desventajas de mantener una representación de una Firma Internacional de Auditoría .....	29
Organigramas .....	30
Estructural .....	31
Ejemplo de Organigrama Estructural Romero & Asociados .....	33
Funcional .....	34

Ejemplo de Organigrama Funcional Romero & Asociados .....	36
Socio .....	37
Gerente Senior y Gerente .....	40
Senior y Semiseniors .....	43
Asistentes .....	44
Secretarias .....	47
Personal .....	47

## **CAPÍTULO 2 Análisis Situacional**

Análisis Interno .....	51
Descripción del Sistema del Control de Calidad de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda. ....	64
Descripción del Área Ejecutora del Control de Calidad de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda. ....	73
Análisis Externo .....	76
Influencias Macroeconómicas .....	77
Factor Político .....	77
Factor Económico .....	80
Factor Tecnológico .....	82
CaseWare Working Papers .....	83
ACL Software .....	86
Manejo de las computadoras .....	91
Factor Legal .....	94

Influencias Micro ambientales .....	96
Clientes y Proveedores .....	96
Cliente .....	96
Proveedores .....	101
Competencia y Precios .....	102
Competencia .....	102
Precio .....	104

### **CAPÍTULO 3 Direccionamiento Estratégico**

Misión General .....	107
Misión y Visión de Romero & Asociados Ernst & Young .....	107
Misión .....	107
Visión .....	108
Valores Profesionales .....	108
Servicios .....	109
Funciones y Responsabilidades .....	109
Misión y visión de Romero & Asociados Grant Thornton .....	110
Misión .....	110
Visión .....	111
Nuestros Valores .....	112
Misión y Visión Romero & Asociados Member Horwath International...	116
Misión .....	117
Visión .....	117

Objetivos .....	118
Políticas .....	120
Principios .....	129
Valores .....	130
Mapa Estratégico .....	131
Análisis FODA .....	132

**CAPÍTULO 4 Diseño de la Propuesta del Sistema de Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa**

NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría .....	138
Análisis NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría .....	145
Sistema de Evaluación de los Servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados MEMBER HORWATH INTERNATIONAL CIA. LTDA. ...	146
Modelos de Evaluación de Control de Calidad de los Servicios Ofertados por la Firma Romero & Asociados Member Horwath International Cia. Ltda. ....	147
MA.1 Modelo de evaluación para el desempeño de los Asistentes .....	148

## **CAPÍTULO 5 Aplicación Práctica de la Propuesta del Sistema de Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa**

MA.1 Modelo de evaluación para el desempeño de los Asistentes .....	157
MS.1 Modelo de evaluación para el desempeño de los Encargados, Semiseniors y Seniors .....	173
MG.1 Modelo de evaluación para el desempeño de los Supervisores y Gerentes .....	191
MSo.1 Modelo de evaluación para el desempeño de los Socios .....	200
MPer.1 Modelo de evaluación para el desempeño del Personal Administrativo .....	209
Formulario de Aceptación de Nuevos Clientes .....	218
Carta Compromiso con Clientes .....	225
Enfoque y Plan de Auditoría a Practicarse .....	233
Formulario de Aceptación de Clientes Recurrentes .....	245
MCI.1 Modelo de evaluación del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente .....	249
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA FIRMA ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH INTERNATIONAL .....	258
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN A LOS SERVICIOS DE CALIDAD DE LA FIRMA ROMERO & ASOCIADOS	

MEMBER HORWATH INTERNATIONAL .....	260
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE LA FIRMA ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH INTERNATIONAL .....	262
Indicadores de Calidad .....	265
Informe a los Servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International.....	277

## **CAPÍTULO 6 Conclusiones y Recomendaciones**

Conclusiones .....	282
Recomendaciones .....	287

<b>Bibliografía</b> .....	<b>293</b>
---------------------------	------------

## *PRESENTACIÓN:*

La Firma de Auditoría Romero & Asociados nace 1977 donde viene prestando los servicios de auditoría externa, fecha en la que se constituye como Firma de Contadores Públicos Independientes, además presta los servicios de de auditoría, impuestos y consultoría. En sus inicios soportó la asistencia técnica de Arthur Young. Después de 5 años, formó parte de Ernst & Whinney, convirtiéndose en firma miembro. En 1989, Arthur Young y Ernst & Whinney se fusionaron con el nombre de Ernst & Young International y desde Octubre de 1989 hasta el 31 de Diciembre de 2001 fueron miembros de la Firma. Romero & Asociados llegó a ser firma miembro de Grant Thornton International el 1 de Enero de 2002 hasta mediados del año 2007. El 1 de Marzo de 2008, esta vez con Horwath Internacional inicio sus labores como representantes de esta firma internacional en el País.

La Firma se encuentra compuesta por dos áreas de servicios que son las de auditoría y la outsourcing, estos servicios se vienen prestando desde los inicios de la Firma, también se ofrecen los servicios de tributación, finanzas, entre otros.

La Firma trabaja bajo contratos por la prestación de servicios profesionales de auditoría externa, estos son otorgados bajo ofertas de servicios o por recomendaciones de otros clientes. En los últimos años la Firma ha perdido varios clientes, esto se debe a que en las ofertas de

servicios de auditoría externa presentados por la competencia se dan con propuestas basadas en costos más bajos y con controles de calidad en los servicios y productos de auditoría. Por lo tanto la necesidad de establecer un sistema de control de calidad es clave, esto servirá para establecer estrategias para las evaluaciones llevadas a cabo sobre las ofertas de servicios de auditoría externa y de los profesionales que trabajan para la Firma.

Esto permitirá a la Firma presentar ofertas de servicios con un nivel de calidad en todos sus procesos, con lo cual se permitirá reducir los costos y definir políticas de precios aceptables para los Clientes. Lo que contribuirá a la optimización de recursos de personal, por consiguiente se podrá maximizar la cartera de Clientes.

Actualmente la Firma carece de un sistema de control de calidad para los servicios de auditoría externa, puesto que las políticas de calidad están determinadas por la representación internacional. Los tiempos de emisión de los informes de auditoría son determinados por las planificaciones presentadas en cada Cliente.

## *DEDICATORIA*

A mis padres quienes son las personas más importantes para mí, como una pequeña muestra de la gratitud, confianza y esfuerzo, que supieron imponer en mí.

Una mención especial a mi querido abuelito, por demostrarme que uno siempre tiene que ser el mejor en cualquier actividad emprendida, así se presenten obstáculos en la vida, pero uno tiene que salir adelante.  
Gracias Abuelito.

## *AGRADECIMIENTO*

A Dios quiero expresarle mi agradecimiento, por todas las cosas tan maravillosas que he recibido en todo este tiempo y que me han permitido crecer como un persona muy espiritual.

A mis Padres por darme la vida y apoyarme incondicionalmente en todo lo que me he propuesto realizar, brindándome la oportunidad de estudiar en un institución tan prestigiosa con valores y principios como lo es la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE.

A mí querido abuelito y a toda mi familia, que han sido pilares importante en mi vida, ya que siempre han estado pendientes de mis aciertos y desaciertos y que han contribuido con un granito de arena para cumplir con mí gran sueño.

Con mucha gratitud a mis queridos maestros, quienes han sido guías incansables del saber, la justicia y la libertad. A mis amigos, quienes alentaron en mí los deseos de esfuerzos y superación. Con quienes compartí las experiencias de la vida universitaria y a quienes les agradezco la confianza depositada en mí.

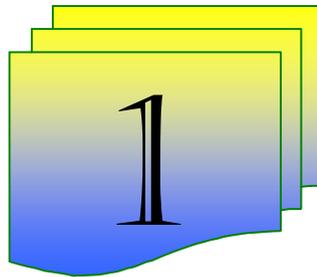
Además, mi reconocimiento al señor Director y Codirector por haberme orientado en el desarrollo de la tesis.

A la Firma de Auditoría Romero & Asociados por haberme permitido realizar el proyecto de tesis en su prestigiosa institución.

No quiero dejar de agradecer a todas y cada una de las personas que me dieron su aliento y apoyo en todo momento, así como a todas las instituciones donde preste mis servicios y que se constituyeron en un aporte importante para mí vida y mi carrera.

Gracias.

# CAPÍTULO



## ASPECTOS GENERALES

«Lo que tenemos que aprender a hacer;  
lo aprendemos haciéndolo».

Aristóteles

### 1.1 ANTECEDENTES

Las Firmas Auditoras son empresas que se dedican a prestar sus servicios a través de auditores calificados por los organismos de control, estos profesionales se encargan de prestar sus conocimientos a las distintas organizaciones públicas o privadas del País con el fin de emitir un informe de auditoría al final del examen o periodo de análisis de dicha organización. La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las organizaciones públicas o privadas del País, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

El termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de

Eduardo I. En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1.581. La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1.845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.β

β <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

### **1.1.1 Entorno Histórico**

Romero & Asociados es una Firma de Contadores Públicos Independientes. Fue fundada en 1977, proveyendo servicios de auditoría, impuestos y consultoría, soportado con la asistencia técnica de Arthur Young. Después de 5 años, un acuerdo con Ernst & Whinney fue firmado, convirtiéndose en una firma miembro. En 1989, Arthur Young y Ernst & Whinney se fusionaron con el nombre de Ernst & Young International.

Desde Octubre de 1989 hasta el 31 de Diciembre de 2001 fuimos miembro de la Firma Ernst & Young International.



Romero & Asociados llegó a ser firma miembro de Grant Thornton International el 1 de Enero de 2002, como resultado directo del desarrollo de una estrategia de negocios, decisión tomada para mejorar nuestros servicios a los clientes. Esta fusión estuvo hasta mediados del año 2007.<sup>1</sup>



Después la Firma comenzó un proceso, de buscar una nueva representación internacional, así surge la necesidad de una nueva alianza estratégica. Esta vez con Horwath Internacional, que el 1 de Marzo de 2008 inicio sus labores como representantes de esta firma internacional en el País.



---

<sup>1</sup> Manual Staff de Auditoría Revisión 2005

## **1.1.2 Antecedentes de la Firma de Auditoría Romero & Asociados**

### **AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA, Y CODIFICACION INTEGRAL DE ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)”**

“SEGUNDA: ANTECEDENTES.- UNO) “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)” se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Guayaquil, Doctor Thelmo Torres Crespo el treinta de julio de mil novecientos setenta y nueve, fue aprobada por la Intendencia de Compañías de Guayaquil el veintiuno de septiembre de mil novecientos setenta y nueve. DOS) Mediante escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Primero de Guayaquil, Abogado Marcos Díaz Casquete el quince de Septiembre de mil novecientos ochenta y siete, inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil el catorce de Enero de mil novecientos ochenta y ocho, la Compañía “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)” aumentó su capital en la suma de UN MILLON NOVECIENTOS MIL SUCRES hasta la suma de DOS MILLONES DE SUCRES y reformo sus estatutos. TRES) La Junta General Extraordinaria de socios de “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)” en sesión celebrada el día quince de agosto de mil novecientos noventa y cinco, resolvió por unanimidad elevar el capital social de la Compañía en CUARENTA Y OCHO MILLONES DE SUCRES, hasta la suma de

CINCUENTA MILLONES DE SUCRES, Y REFORMAR Y CODIFICAR íntegramente sus estatutos sociales, para lo cual autorizó al Gerente General a que otorgue la correspondiente escritura pública. TERCERA: AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA Y CODIFICACION INTEGRAL DE ESTATUTOS. Con los antecedentes mencionados, yo, ECONOMISTA JOSÉ TEMISTOCLES ROMERO MONTIEL, a nombre y en representación de la Compañía “ROMERO Y ASOCIADOS C.LTDA. (R R)” debidamente autorizado por la Junta General Extraordinaria de Socios de la Compañía en sesión del quince de Agosto de mil novecientos noventa y cinco, DECLARO los siguientes: a) Que se aumenta el capital social de la Compañía en la suma de CINCUENTA MILLONES DE SUCRES. b) Que por concepto del aumento se emiten CUATRO MIL OCHOCIENTAS nuevas participaciones de DIEZ MIL SUCRES CADA UNA. c) Que se REFORMAN Y CODIFICAN INTEGRAMENTE los estatutos sociales de la Compañía, al tenor del texto que consta transcrito y aprobado en la copia certificada del acta de Junta General Extraordinaria de socios celebrada el día quince de agosto de mil novecientos noventa y cinco, que se agrega como documento habilitante. d) Que la forma de suscripción y pago de las nuevas participaciones que se emiten por concepto del aumento de capital consta detallada en la copia certificada del acta de Junta General Extraordinaria de socios del quince de agosto de mil novecientos noventa y cinco. e) Que la nacionalidad de todos los suscriptores del aumento es ecuatoriana. CUARTA DECLARACION JURAMENTADA.- El Interviniente Economista

José Temistocles Romero Montiel, por sus propios derechos y por los que representa, declara BAJO JURAMENTO que el Aumento de Capital que se instrumenta por medio de esta escritura, se encuentra correctamente Integrado, de acuerdo a los libros de Contabilidad de la Compañía y que los rubros que se capitalizan, existen realmente en los montos señalados, declaración Juramentada por la que se hace responsable como administrador y representante legal de la compañía, hacia la compañía, hacia los accionistas de la misma; hacia la Superintendencia de Compañías y hacia terceros. Agregue usted señora Notaria las demás cláusulas de estilo para la perfecta validez y firmeza de la presente escritura, e incorpore como documentos habilitantes la copia del nombramiento que me acredita como Gerente General y representante legal y la copia certificada del Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas del quince de Agosto de mil novecientos noventa y cinco, (firma legible) ABOGADO CESAR HOLGUIN ESPINEL, Registro número mil setenta y seis. HASTA AQUÍ LA MINUTA.- Es copia.- En consecuencia el otorgante se afirma en el contenido de la preinserta minuta, la misma que se eleva a Escritura Pública. Quedan agregados a esta Escritura Pública, todos los documentos de Ley. El compareciente me presento sus respectivos documentos de Identificación personal. Leída que fue la presente Escritura Pública, por mi, la historia de principio a fin, y en alta voz, al otorgante, esta la prueba en todas y cada una de

sus partes, se afirma, ratifica y firma en unidad de acto, conmigo la Notaria de todo lo cual DOY FE.”<sup>2</sup>

### **1.1.3 Base Legal**

La Base Legal que rige el funcionamiento de las actividades, operaciones y funcionamiento de la Firma de Auditoría Romero & Asociados es:

- Estatutos Sociales de su Constitución (Última reforma 06 de Octubre de 1995)
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Código del Trabajo y sus Reformas
- Ley de Compañías y sus Reformas
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas
- Ley de Instituciones Financieras y sus Reformas
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC's)
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's)
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's)

---

<sup>2</sup> AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA DE CODIFICACION INTEGRAL DE ESTATUTOS, GUAYAQUIL 6 DE OCTUBRE DE 1995

- Manual de Staff de Auditoría revisión Junio de 2005
- Manual de Administración de Riesgos Ecuador Junio de 2005
- Ley de Compañías Consultoras
- Ley de Federación de Abogados

## **1.1.4 Objetivos de la Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda.**

### **1.1.4.1. Definición de Objetivo:**

El **concepto de objetivo** guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica.

#### **¿Qué es un objetivo?**

***“Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”.*** Por ello un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos>

Como objetivos generales que una Firma de Auditoría se planteo para realizar sus funciones son:

- 1.) Ofrecer un servicio especializado en Auditoría Externa a todas las organizaciones públicas y privadas de los diferentes sectores del País.
- 2.) Tomar ventaja sobre la competencia con un servicio diferenciado y con la creación de una marca de alto valor en Mercado.
- 3.) Aumentar la cobertura y la cartera de clientes en todo el País.
- 4.) Nuestro recurso humano debe responde a las necesidades de los usuarios, por eso trataremos de anticiparnos al futuro y a las necesidades que surjan en el camino, preferencias o tendencias de los clientes. De cada empleado, se espera que sea competitivo y adaptado al medio donde trabaja.
- 5.) Nos enfocamos en hacer las cosas bien y esperamos que los resultados al final de la auditoría, sean lo que realmente necesitaban los clientes. Un objetivo clave es dar un buen servicio y ganar por resultados.
- 6.) Obtener utilidades a través del dinero pero sin jugar sucio, no buscamos lastimar la competencia buscamos superarlos.
- 7.) La empresa deberá mantener un alto prestigio de sus servicios de auditoría.
- 8.) Proporcionar al personal oportunidades para que desarrolle su potencial y habilidades dentro de la empresa.

**De conformidad a la Escritura de Constitución la Firma de Auditoría Romero & Asociados tiene como objetos sociales los siguientes:**

**ACTA DE LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA “ROMERO Y ASOCIADOS C. LTDA. (R R)”**

“ARTICULO TERCERO: OBJETO SOCIAL: El objeto social de la compañía es el prestar servicios fundamentales a entidades pertenecientes al sector privado, sean estas personas naturales o jurídicas, así como también a entidades estatales, semiestatales, paraestatales, autónomas, semiautonomas y de economía mixta en: A) Auditoría Externa; B) Contabilidad y Servicios Administrativos; C) Asesoría en Finanzas, Impuestos, Control Interno, contraloría a tiempo parcial y otros servicios complementarios; D) Análisis Económicos y Financieros macro y microeconomicos; E) Estudios de Factibilidad y Prefactibilidad Económica, Financiera y Técnica; F) Estudios de Mercado, así como sobre aspectos de comercialización; G) Organización departamental Interna: Finanzas, Contabilidad, Auditoría Interna, Ventas, Crédito y Cobranzas, Presupuestos y Flujos de Caja. La Compañía también podrá prestar servicios como los siguientes: a) Asesoramiento Bancario, Monetario y Crediticio; b) Asesoramiento en Comercio Exterior y Finanzas internacionales; c) Asesoramiento en Inversiones de todo tipo;

d) Estudios Económicos y Financieros en tipo global; sectorial; subsectorial, por ramos de actividad y microeconomías; e) Estudios Impositivos y Tributarios; f) Estudios y análisis de sueldos, salarios y otras remuneraciones así como sobre aspectos de distribución de ingresos; g) Asesoramiento en Aspectos Laborales; h) Asesoramiento en Aspectos Tributarios; i) Avaluos y Peritajes; j) Asesoramiento en Aspectos Aduaneros; k) Asesoramiento Arancelario en Importaciones y Exportaciones; l) Procesamiento de Datos y Computación; ll) Todos aquellos servicios profesionales establecidos en la Ley de Compañías Consultoras; m) Cursos de Entrenamiento y Capacitación de mandos medios y gerenciales sobre áreas especializadas; n) Búsqueda, Selección y Evaluación de personal; n) Asesoramiento Industrial. También se dedicara a servicios actuariales, asesoría legal, fusiones y adquisiciones, asesoría en compra y venta de negocios y empresas. Finalmente se dedicara también a la prestación de servicios profesionales de índole legal, a través de los Abogados de su Departamento Legal, en todas las áreas jurídicas en que se requieran sus servicios, tanto a nivel de consulta como a nivel de procedimiento, debiendo hacer cumplir, para tal efecto, todas las normas y disposiciones que establece la Ley de Federación de Abogados. Para el cumplimiento de sus fines, la Compañía podrá llevar a cabo todos los actos y contratos que sean necesarios y que tengan relación con su objeto, pudiendo asociarse o representar a otras Compañías.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Acta de Junta General Extraordinaria de Socios de la Compañía Romero & Asociados C. Ltda. (R R), 15 de Agosto de 1995

## **1.2. Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda.**

En **Horwath Romero & Asociados**, brindamos a nuestros clientes una amplia gama de servicios y productos de clase mundial en Auditoría, Consultoría y Transferencia de Tecnología y Conocimiento, adecuados a las distintas situaciones del entorno y afirmados en relaciones de confianza y compromiso, generando valor sostenible en el tiempo.

Somos una organización orientada al cliente que provee en forma proactiva soluciones integrales y efectivas de negocios con alto valor agregado.

A través de nuestras unidades de negocios, atendemos a nuestros clientes en forma directa, mediante nuestros equipos de profesionales o a través de firmas corresponsales en los principales centros económicos de la Argentina, Ecuador y Paraguay, combinando capacidad técnica de excelencia, un alto grado de compromiso, tecnología de última generación y el respaldo de una red internacional.

Trabajamos para aumentar su éxito en todo el mundo respetando su cultura, con el objetivo de obtener los beneficios de una sólida relación global y la solución precisa para satisfacer sus necesidades.<sup>5</sup>



A partir de Marzo del 2008 y como resultado directo del desarrollo de una estrategia de negocios, decisión tomada para mejorar nuestros servicios a los clientes, Romero & Asociados paso a formar parte de Horwath International en calidad de firma miembro en Ecuador.

Horwath International es una red de firmas independientes especializadas en auditoría y consultaría, la misma que fue fundada en 1915. Actualmente, la organización cuenta con 18.400 profesionales, dispone más de 490 oficinas en 460 ciudades de 93 países del mundo. Las oficinas principales están localizadas en Nueva York y en Londres. Actualmente es la sexta firma en tamaño en los Estados Unidos de América.

La actividad de Horwath International se basa en los convenios de cooperación y soporte profesional entre las firmas miembros que siguen los principios éticos y estándares de calidad comunes. Las firmas miembros de Horwath International trabajan prácticamente en todas las

---

<sup>5</sup> [www.romeroyasociados.com](http://www.romeroyasociados.com)

especializaciones y colaboran entre si para hacer la realización de proyectos internacionales posible tanto en el sector privado como en el estatal. Cada una de las firmas esta posicionada como líder en su comunidad empresarial y su planilla esta conformada por gente local, lo que garantiza el conocimiento de las leyes y costumbres locales, lo cual es importante para clientes que comienzan nuevas empresas o que expanden sus operaciones a otros países.

Los colaboradores de Horwath International están incorporados en diferentes esferas de desarrollo técnico, logístico y capacitación de especialistas para sectores privados y estatales. Cabe señalar también la conexión de la Firma con inversiones privados, complejos turísticos y estructuras financieras en el nivel más alto. Los miembros de la red están registrados en las organizaciones internacionales principales, tales como, por ejemplo, el Banco Mundial, Organización de Turismo Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.

La red esta organizada para mantenerse alerta de la dinámica comercial mundial: en Norteamérica incluyendo los Estados Unidos, Canadá y México; en Latinoamérica y el Caribe; en Europa abarcando la Comunidad Europea de Libre Cambio y Europa del Este; en Asia-Pacifico que incluye Australia y Nueva Zelanda, en las naciones del Sudeste Asiático, China y en países de lengua Árabe.

Horwath International ha sido aceptada como uno de los primeros miembros titulares del Foro de Firmas, tras haber cumplido con la implementación de un programa coordinado a nivel mundial de aseguramiento de calidad, haberse comprometido con el uso de Normas Internacionales de Auditoría, además de haber cubierto otros requisitos éticos. El Foro de Firmas es una asociación de redes internacionales de firmas de contadores públicos. Estas firmas llevan a cabo auditorías de estados financieros que son o pueden ser utilizados más allá de las fronteras nacionales.

La meta de Horwath International es ser reconocido como proveedor mundial de soluciones de negocios creativas e innovadoras, que agregan valor y éxito a los clientes de las firmas miembros. Estamos seguros de que la nueva representación apoyará de manera positiva el crecimiento de la firma y por lo tanto la de nuestros clientes.

### **1.2.1 Requisitos que se debe seguir para obtener una representación de una Firma Internacional de Auditoría**

Romero & Asociados a lo largo de su historia que mantiene esta prestigiosa Firma de Auditoría en el Ecuador. Con una experiencia de más de 30 años en el mercado, se ha caracterizado por tener y mantener

representaciones de Firmas Internacionales de Auditoría, esto le ha permitido respaldar todos sus procesos, especialmente en lo referente a los servicios de auditoría externa.

Para obtener la representación de una Firma Internacional de Auditoría, se debe comenzar con el interés de la Firma Local. Este tipo de alianzas se materializan mediante la conjugación de intereses, de transferencia de tecnología, la metodología a utilizar, capacitaciones, posicionamiento en el mercado.

Generalmente la representación de una Firma Internacional, tiene como finalidad consolidar el crecimiento técnico y sobre todo, cobijarse de una imagen internacional, para argumentar mejor los costos y la facturación de honorarios una Firma Local que tiene una representación internacional, garantiza su crecimiento en el mercado local, con la satisfacción de los clientes a través de los servicios oportunos y de calidad. Contando para ello con el desarrollo técnico del personal local de la Firma; con lo cual, sus procesos de auditoría externa, sus procesos de control de calidad a los servicios de auditoría externa, manejo adecuado de la cartera de clientes, el tiempo aplicado a la prestación de servicios, los Certificados de las Entidades de Control como Firma de Auditoría Local obteniendo una calificación, esta calificación se la otorga, la Superintendencias de Bancos y Seguros, así como la renovación del permiso de funcionamiento y calificación se realiza cada año.

Evaluación a la calidad del trabajo realizado por el personal de la Firma, a través de los procedimientos que aplican al momento de realizar la auditoría. Las dependencias en donde trabajan el personal de la Firma, el número de personal que presta sus servicios de auditoría, la capacitación que se le da al auditor.

Una vez revisado meticulosamente estos requisitos, la Firma de Auditoría Internacional se pone en contacto con el Representante Legal o Gerente General de la Firma de Auditoría Local, para comenzar los pasos de acreditación como miembros de la Firma de Auditoría Internacional.

Una vez establecido este convenio, se procede a firmar un contrato. Este tipo de contrato es como cualquier contrato, este se legaliza y con esto se queda finiquitada la representación como miembro de la Firma de Auditoría Internacional.

En cuanto a los costos, los pagos se los realizan mensualmente. En Horwath el costo de representación se basa en los resultados que muestran a lo largo del período como miembros de esta Firma.

Las Firmas Nacionales de Auditoría cada año actualizan sus datos como miembros de las Firmas Internacionales de Auditoría, tanto a los organismos nacionales como la Superintendencia de Bancos y Seguros.

También se actualizan los datos con organismos internacionales como: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros. Esto se debe realizar por mantener una representación como miembro de la Firma de Auditoría Internacional.

### 1.2.2 Ventajas y Desventajas de mantener una representación de una Firma Internacional de Auditoría

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. La metodología que se imparte para los procesos de auditoría, hacen que se mejore los servicios de auditoría externa.	1. La metodología que imparte la Firma Internacional de Auditoría, puede demorar en llegar al País, debido a que se encuentra en ciudades internacionales.
2. A los clientes se les ofrece cursos de capacitación sobre el manejo de las nuevas normas de aplicación para sus empresas, estas normas son nacionales e internacionales. También se les ofrece boletines mensuales, informaciones de actualización de las Leyes y capacitación al personal de las áreas involucradas con los procesos de Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos.	2. Los costos por la representación son muy altos y por cuya razón, una representación internacional no es tan favorable al inicio de las operaciones de una Firma Local. Esto también se puede medir por los resultados.
3. Mejorar la competencia en cuanto a los precios, a los resultados y los servicios de auditoría de externa.	3. La competencia se convierte en un factor importante, debido a que por los costos la Firma de Auditoría como miembro de una Firma Internacional de Auditoría, con lo se puede perder clientes potenciales o en

	efecto se puede perder clientes que son parte de la cartera, pero estos para ahorrar un poco el costo pueden dejar a un lado la representación de la Firma Internacional de Auditoría.
4. La capacitación al personal de auditoría es constante, lo que permite mantener un personal calificado para las exigencias más altas, impuestas por los clientes.	4. El personal capacitado a una vez que aprendió la metodología, puede optar por salir de la Firma y forma una Firma propia de auditoría.
5. Obtener clientes referidos.	5. Las Firmas Internacionales exigen que los representantes legales o Gerentes Generales no sean mayor a los 70 años.
6. Mejorar en los procesos sistematizados, también en lo referente a la utilización de herramientas como programas o software que permiten un mejor trabajo y desarrollo en el campo profesional para el auditor.	

### 1.2.3 Organigramas

#### 1.2.3.1 Organigrama:

**1.2.3.1.1 Definición.-** Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos

auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Elaboración de los organigramas:

1. Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
2. Funciones o actividades que realizan cada una.
3. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.<sup>6</sup>

Los organigramas que componen la Firma de Auditoría Romero & Asociados son:

### 1.2.3.2 Estructural

**1.2.3.2.1 Definición.-** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>

<sup>7</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

El Organigrama Estructural o General que se encuentra compuesto la Firma de Auditoría Romero & Asociados, esta determinado por su Representante Legal o Gerente General, después esta compuesto por los Socios de Auditoría tanto de Quito como de Guayaquil, debiendo aclarar que la Firma tiene su matriz en Guayaquil con una representación en Quito. Mientras que en Guayaquil se encuentra los representantes, como el Gerente General y los respectivos Socios de la Firma, esto debido a que ahí se encuentra concentrado la mayor estructura de la Firma.

En el presente organigrama se aprecia un poco mejor como se encuentra estructurada la Firma, en el organigrama que se detalla a continuación, se encuentra dentro del Manual Staff de Auditoría Revisión Junio 2005.

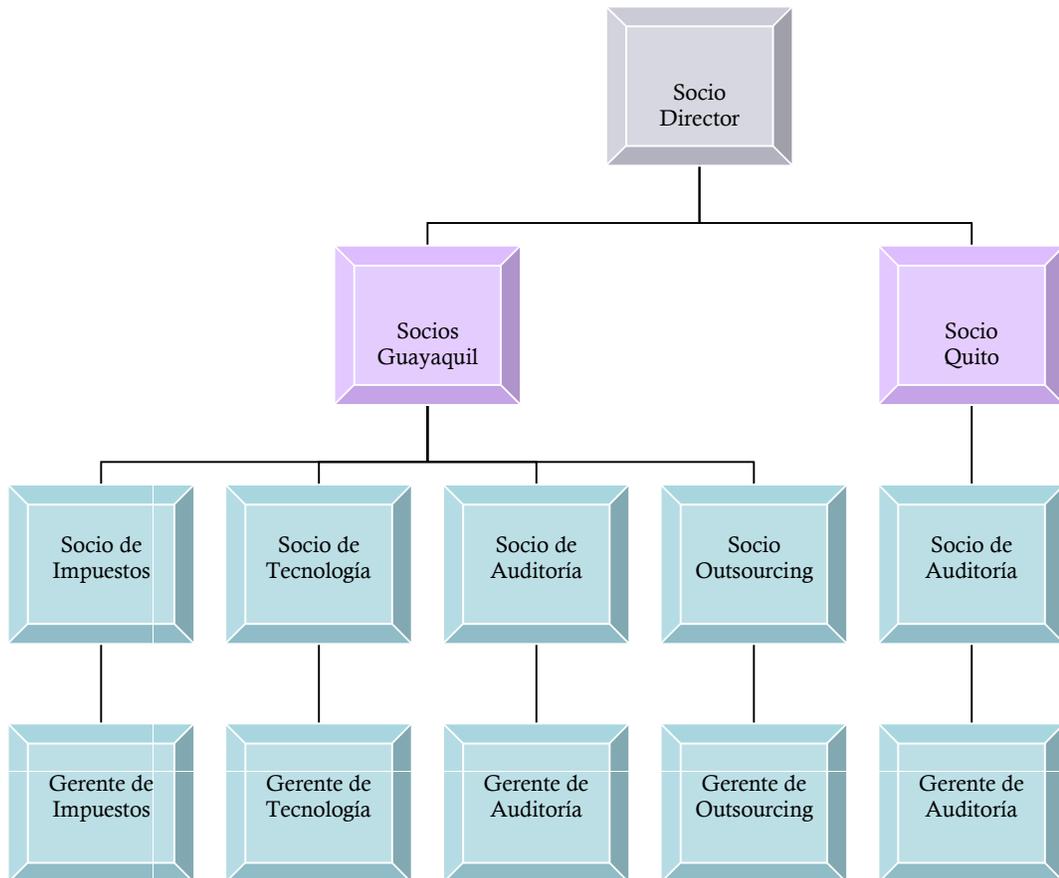


8

<sup>8</sup> Manual Staff de Auditoria revisión Junio 2005

Dentro de la propuesta que se realizara para describir mejor como se debería estructurar este tipo de organigrama para la Firma de Auditoría Romero & Asociados, se debe tomar en cuenta el posicionamiento por ciudad y el nivel jerárquico que mantiene la firma, es decir su estructura interna. En este organigrama se detallan los socios que mantiene la Firma por los distintos departamentos que componen la institución. Así como los respectivos gerentes.

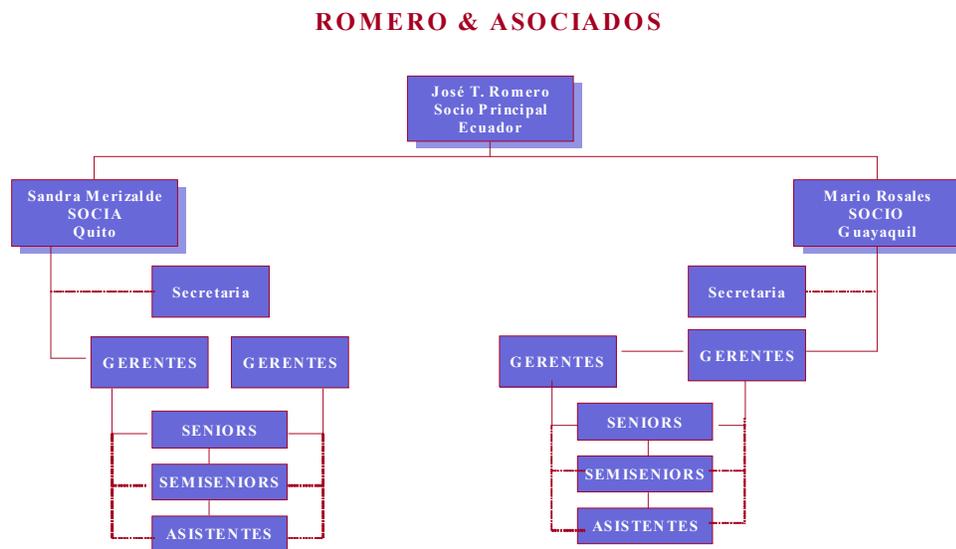
### Organigrama Estructural Romero & Asociados



### 1.2.3.3 Funcional

**1.2.3.3.1 Definición.-** En este tipo de organigramas, detallan todas las relaciones jerárquicas que hay en la empresa, desde el director de la empresa hasta el último operario que exista dentro de la organización. Adecuado para empresas donde además de una división funcional o por tareas, existan diferentes categorías de trabajadores con dependencia entre ellas.<sup>9</sup>

El organigrama funcional que tiene estructurado la Firma de Auditoría Romero & Asociados, se encuentra detallado dentro del Manual Staff Auditoría revisión Junio 2005, que hasta la actualidad se mantiene.



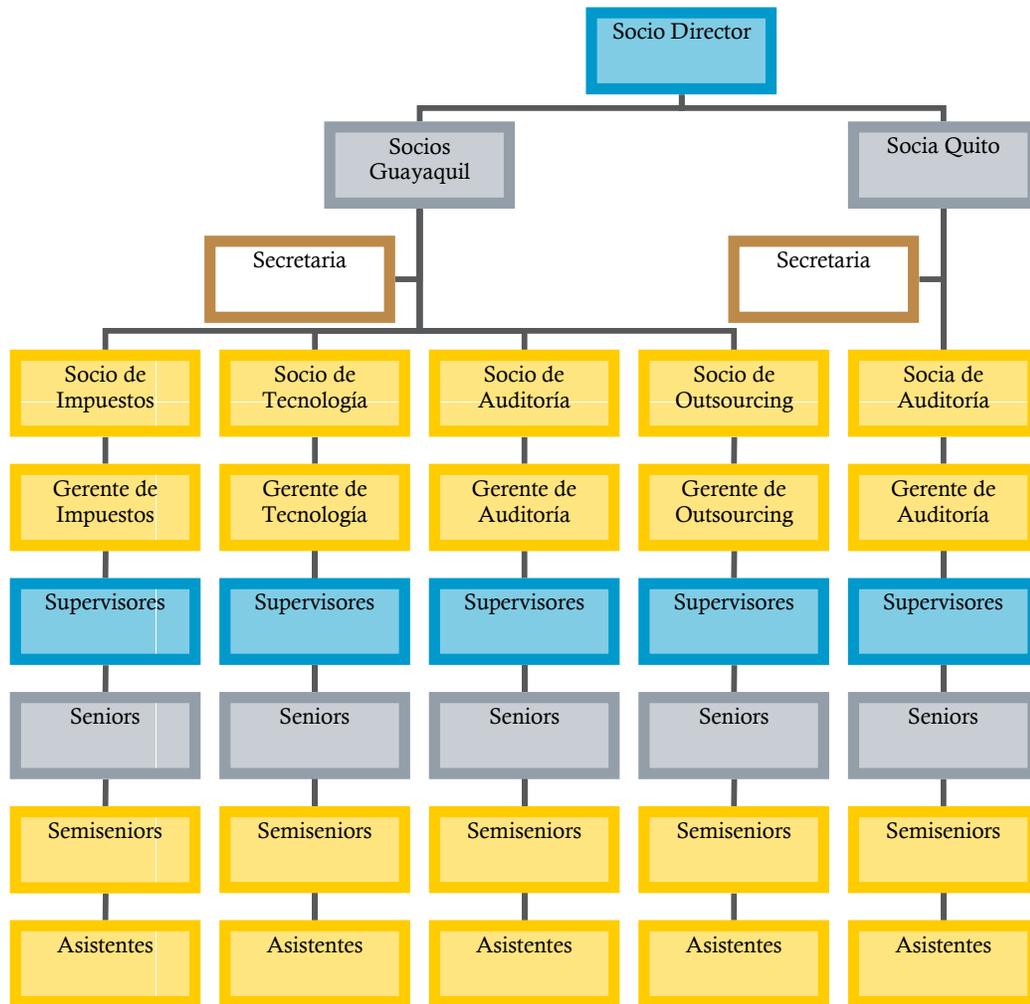
10

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

<sup>10</sup> Manual Staff de Auditoría revisión Junio 2005

Dentro de la propuesta que se realizara para describir mejor como se debería estructurar el organigrama funcional de la Firma de Auditoría Romero & Asociados, se debe tomar igual en cuenta el posicionamiento que tiene la Firma por ciudad y el nivel jerárquico que se encuentra compuesta la estructura interna. En el presente organigrama se detalla con más claridad como se debe componer la Firma desde el Socio Director o Gerente General, pasando por los socios técnicos, gerentes de áreas, supervisores, seniors, semiseniors hasta llegar a los asistentes. Sin olvidar, el apoyo técnico de las secretarias.

### **Organigrama Funcional Romero & Asociados**



En este Organigrama, no se detallan las funciones específicas cada uno de los cargos que tiene la Firma, debido a que estas funciones se encuentran detalladas en el Manual Staff Auditoría Revisión Junio de 2005.

Donde específicamente se describe cuáles son las funciones que desempeña cada funcionario. Así tenemos:

## A. Socio

En el equipo de servicios al Cliente, se asigna por los menos un socio. En muchos compromisos también se puede asignar un gerente senior. Las principales responsabilidades del socio y/o gerente senior, varían dependiendo del tamaño y complejidad del compromiso e incluyen:

- A.1. Proporcionar dirección y asistencia en la planificación del compromiso.
- A.2. Asumir la responsabilidad de que se realice una auditoría adecuada, que los papeles de trabajo se documenten satisfactoriamente y que se respalden las conclusiones sobre todas las áreas importantes de la auditoría.
- A.3. El socio a cargo de la auditoría debe satisfacerse de la auditoría, que se realizó de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y con las políticas de la Firma, que los estados financieros cumplan con las normas aceptadas de presentación y revelación y que nuestro informe es apropiado en las circunstancias.
- A.4. Además de aprobar los documentos de la planeación de auditoría, el socio a cargo debe revisar los papeles de trabajo especificados a continuación:

*A.4.1 Antes de que se realicen procedimientos de auditoría significativos:*

- ⇒ Memorándum estratégico de auditoría
- ⇒ Plan de enfoque de auditoría
- ⇒ Plan general del personal
- ⇒ Presupuesto general de tiempo

*A.4.2 Antes de firmar el dictamen de auditoría:*

- ⇒ El memorando sumario de revisión
- ⇒ El memorando de revisión de impuestos
- ⇒ La (s) carta (s) de los abogados principales del Cliente
- ⇒ Los estados financieros y nuestro dictamen de auditoría y se debe satisfacer de los mismos antes de someterlos a revisión independiente
- ⇒ El sumario de revisión y aprobación

*A.4.3 Otros papeles de trabajo que el socio encargado de la auditoría considera necesario revisar para satisfacerse de lo adecuado de la revisión general y la auditoría, incluyendo:*

⇒ Papeles de trabajo considerados necesarios para obtener una comprensión clara de los asuntos de contabilidad, auditoría y de informes discutidos en el SRM.

⇒ Papeles de trabajo importantes, incluyendo memorandos relativos a consultas, en áreas técnicamente difíciles o altamente sujetas a juicio.

⇒ Papeles de trabajo sobre los cuales una revisión detallada no ha sido realizada.

A.5. Decidir sobre asuntos principales relacionados con el compromiso.

A.6. Mantener relaciones eficaces con la gerencia y los directores del Cliente.

A.7. Facturar y cobrar los honorarios por nuestros servicios.

A.8. Administrar el uso de microcomputadoras en los compromisos de auditoría.

A.9. Ofrecer asesoramiento comercial y desarrollar oportunidades para servicios adicionales.

A.10. Coordinar los servicios de otras oficinas de Horwath International en los compromisos que tienen localidades múltiples.

## B. Gerente Senior y Gerente

Los Gerentes Seniors y Gerentes son directamente responsables de administrar el compromiso y de supervisar el personal asignado al compromiso. Debido a que los gerentes seniors y gerentes generalmente son responsables del trabajo de campo en varias auditorías simultáneamente, ellos delegan significativamente en los seniors las operaciones diarias de la auditoría.

El gerente se involucra profundamente con la planificación general. Junto con otros miembros experimentados del equipo, identifica los factores ambientales que afectan al Cliente, realiza una revisión analítica general y desarrolla el plan general de la auditoría.

El gerente revisará los informes, las declaraciones de impuestos y otras comunicaciones. También es responsable de reconocer la necesidad y supervisar la implantación de aplicaciones de microcomputadoras en los compromisos de auditoría.

Antes que comiencen los procedimientos de fin de año, el gerente revisa los papeles de trabajo interinos. Según se van completando

áreas significativas del trabajo de campo de fin de año, revisa los papeles y ayuda a redactar o revisar los Estados Financieros.

Normalmente un gerente o un gerente senior, realiza la revisión general. Las responsabilidades del revisor general son las de determinar que:

- B.1. Una revisión detallada adecuada ha sido realizada para todas las áreas de auditoría. Si cualesquiera papeles de trabajo no han tenido una revisión detallada, el revisor general efectúa la revisión detallada o se encarga que ésta sea hecha.
- B.2. La auditoría ha sido realizada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y las políticas de la Firma con el reconocimiento de auditoría apropiado, dando a todas las cifras importantes de los estados financieros.
- B.3. Existe documentación apropiada en los papeles de trabajo para todas las consultas sobre asuntos significativos.

Los Estados Financieros han sido preparados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados (u otra base de contabilidad), y nuestro dictamen es apropiado.

Adicionalmente, el Gerente Senior o Gerente revisa y aprueba los siguientes papeles de trabajo específicos:

- B.4. Memorando estratégico de auditoría.
- B.5. Plan de enfoque de auditoría.
- B.6. El programa de auditoría completo, que incluye ya sea el programa para procedimientos generales de auditoría o todos los procedimientos aplicables a ese programa.
- B.7. Carta (s) de representación (es).
- B.8. Carta (s) de abogado (s).
- B.9. Memorando de revisión de impuestos.
- B.10. Memorando sumario de revisión.

Además, los gerentes revisan el informe confidencial para la gerencia y, junto con el socio y/o gerente senior, se reúnen con los clientes para discutir nuestro trabajo, los informes y las recomendaciones.

A través de todo este proceso, el gerente es responsable de ayudar al senior y a los demás miembros del equipo.

## C. Senior y Semisenior

El Senior y Semisenior son los responsables de las operaciones diarias de la auditoría. Generalmente, estos encargados realizan el trabajo en las áreas de auditoría que requieren una cantidad significativa de un juicio de auditoría experimentado, tales como revisión de la provisión para cuentas dudosas o reserva para obsolescencia de inventario.

Las responsabilidades de ejecutar las operaciones diarias del compromiso son considerables. Como parte de estas responsabilidades, el encargado puede hacer lo siguiente:

- C.1. Ayudar a elaborar el itinerario general de la auditoría.
- C.2. Participar en las distintas fases del enfoque de auditoría de Horwath Internacional y redactar los programas de auditoría.
- C.3. Supervisar al asistente de auditoría y ayudarlo a comprender sus asignaciones.
- C.4. Coordinar y supervisar la asistencia aportada por el Cliente, incluyendo la participación de auditores internos.

- C.5. Desarrollar y/o sugerir la implantación de aplicaciones de microcomputadoras en compromisos de auditoría cuando esto sea apropiado.
- C.6. Realizar procedimientos de auditoría para respaldar nuestro informe de auditores sobre los estados financieros del Cliente y, en algunos compromisos, realizar la revisión detallada.
- C.7. Mantener informado al gerente, gerente senior y socio, del estado del compromiso y cualquier problema suscitado.
- C.8. Atar todos los cabos sin dejar áreas inconclusas en el compromiso y ayudar a redactar o revisar los Estados Financieros y las declaraciones de impuestos y el informe confidencial para la Administración.
- C.9. Ofrecer información personal a través del proceso de revisión de la actuación.

#### **D. Asistentes**

Aún cuando los deberes del auditor asistente no puedan ser definidos como una serie de labores específicas, mencionamos algunas responsabilidades:

- D.1. Ayudar a revisar y comprobar los controles internos que detectan o impiden que ocurran errores en los sistemas fundamentales de contabilidad.
- D.2. Documentar los procesos rutinarios de datos.
- D.3. Realizar pruebas sustantivas a determinadas áreas que serán asignadas por los encargados del compromiso.
- D.4. Cuando resulte apropiado, se familiarizará con los sistemas de microcomputadoras en compromisos de auditoría.
- D.5. Elaborar comentarios para el informe confidencial para la administración.

Las obligaciones mencionadas a continuación también deben ser ejecutadas por el auditor asistente:

- D.6. Preparar la maleta con todos los papeles de trabajo, pedir los materiales necesarios y suficientes.
- D.7. Dejar guardados todos los papeles cuando está en el Cliente, y, guardar todos los archivos del año anterior cuando se trate de un Cliente recurrente.
- D.8. Desarrollar eficientemente el trabajo asignado. El auditor asistente debe recibir el trabajo asignado con mucha responsabilidad y entusiasmo, ya que su desarrollo va a

depender mucho de cuanto pueda aprovechar el trabajo asignado.

D.9. Controlar la marcha de su trabajo, ocupar el tiempo disponible de la mejor forma, no dejar cabos sueltos, utilizar un vocabulario simple y claro para redactar sus observaciones y trabajo realizado.

D.10. Terminar todo el trabajo asignado por el encargado. Cuando el trabajo asignado esté concluido, entregar los papeles de trabajo debidamente ordenados, referenciados y cruzados para la revisión del encargado.

D.11. Costear el tiempo al finalizar cada día de trabajo para ir controlando las horas incurridas en las diferentes áreas de trabajo.

D.12. Tener informado al encargado sobre las inquietudes planteadas por el Cliente.

D.13. Concluido el trabajo en el Cliente, cerrar la referenciación con el fin de establecer el número de papeles de trabajo utilizados y archivarlos en las cajas correspondientes, identificándolas con el nombre del Cliente y el contenido de la caja para una fácil ubicación en lo posterior.

D.14. Estar actualizado en las novedades técnicas, para ofrecer alternativas y criterio sobre las asignaciones recibidas.

## **E. Secretarias**

Las funciones y responsabilidades de las secretarias de la División de Auditoría son, entre otras:

- E.1. Digitar los informes, propuestas y correspondencia.
- E.2. Coordinar reuniones de gerentes y socios.
- E.3. Archivar la correspondencia e informes.
- E.4. Administrar la biblioteca.
- E.5. Manejar la caja chica.
- E.6. Emitir los informes.
- E.7. Suministrar materiales de proveeduría a los auditores.
- E.8. Mantener la confidencialidad de la información por ellas manejadas.<sup>11</sup>

### **1.2.3.4 Personal**

**1.2.3.4.1 Definición.-** Este tipo de organigramas son muy útiles para describir como se encuentra compuesto la institución, empresa u organismos. Aquí se especifica cuales son los altos directivos

---

<sup>11</sup> Manual Staff de Auditoria revisión Junio 2005

desde los Dueños de la Empresa pasando por sus Gerentes, Directores, Supervisores, Empleados y Trabajadores.

A continuación se describe como esta compuesta la Firma de Auditoría Romero & Asociados, desde sus representantes como los Socios de las diferentes divisiones, los Gerentes, los Seniors y Semiseniors, Asistentes, Secretaria, Recepcionista y Mensajera. Cabe indicar que solo esta el personal de Quito, debido que en las oficinas de Quito se esta realizando el proceso de investigación. Pero si se encuentran detallados los cargos de los Gerentes de las diferentes divisiones con las que cuenta la Firma, si se encuentran detallados.

**Socios:**

Romero José T.	Socio Director
Romero José A.	Socio de Tecnología
Merizalde Sandra	Socia de Auditoría – Quito
Rosado Alberto S.	Socio de Impuestos y Servicios Legales
Rosales Mario	Socio de Auditoría – Guayaquil
Azucena Torres	Socia de Impuestos y Outsourcing

**Gerentes:**

León Ricardo B.	Gerente de Auditoría – Guayaquil
Villalta Pedro	Gerente de Auditoría – Guayaquil
Villafuerte Brenda	Gerente de Auditoría – Guayaquil
Corozo Rodrigo	Gerente de Impuestos – Guayaquil
Méndez Carlos	Gerente de Outsourcing – Guayaquil
Irigoyen María Fernanda	Gerente de Marketing & PR

**Supervisor:**

Guerra Pablo Andrés	Supervisor de Auditoría – Quito
---------------------	---------------------------------

**Senior y Semisenior:**

Arroba Héctor	Semisenior de Auditoría – Quito
Castro Mayra	Semisenior de Auditoría – Quito
Carvajal Jackeline	Semisenior de Auditoría – Quito
Castro Isabel	Semisenior de Auditoría – Quito
Narváez Eduardo	Semisenior de Auditoría – Quito

**Asistentes:**

Fiallos Luis Alberto	Asistente de Auditoría – Quito
Rodríguez Patricio	Asistente de Auditoría – Quito
Zarate Luis	Asistente de Auditoría – Quito
Vaca Esteban	Asistente de Auditoría – Quito
Romero Maria	Asistente de Auditoría – Quito
Rodríguez Pablo	Asistente de Auditoría – Quito

**Secretaria:**

Tinta Carla	Secretaria – Quito
-------------	--------------------

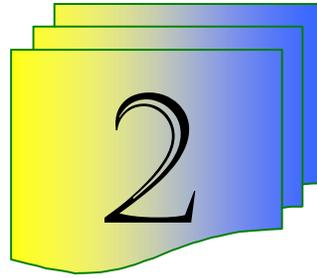
**Recepción:**

Villacís Daysi	Recepcionista – Quito
----------------	-----------------------

**Mensajería:**

Tipantuña Fabiola	Mensajera – Quito
Santillán Vilma	Mensajera – Quito

# CAPÍTULO



## ANÁLISIS SITUACIONAL

«Llévate mis bienes, pero déjame  
mi organización y en cinco años  
lo habré recuperado todo».

Alfred P. Sloan

### 2.1 Análisis Interno

El Análisis Interno del Sistema de Control de Calidad de la Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath Internacional, se basará en la descripción interna de cómo se lleva el proceso de control de los servicios de auditoría externa que brinda la Firma a los Clientes (empresa), pero también hay que tomar en cuenta que no solo el Cliente es externo como las empresa a las que se ofrece el servicio de auditoría, también se debe tomar en cuenta que existe otro Cliente.

Este otro tipo de Cliente que también es fundamental en este proceso, que es el Cliente Interno, que se encuentra representado por los empleados y trabajadores de la Firma, que son los que realmente elaboran el proceso de llevar a cabo la oferta de los servicios de auditoría externa y como estos son evaluados por los supervisores de la Firma para garantizar que los control sobre los servicios ofertados son los adecuados

y cumplen con las disposiciones que tiene la Firma, esto es que se tienen una adecuada elaboración de los papales de trabajo y así como un sistema de calificación para todo el personal, esto indicara el nivel profesional del personal y un futuro asenso dentro de la Firma.

La calificación estará dirigida al personal de la Firma, se la realiza en base al desenvolvimiento del personal frente al Cliente, especialmente el personal de auditoría, de cómo el lleva o es capaz de realizar un papel de trabajo, como se desenvuelve en el campo profesional y que actitudes toma frente a diferentes escenarios que se presentan en el trabajo de campo. Al final de la temporada de auditoría se realiza un pequeño test para obtener respuestas del personal de auditoría, de cómo se ha manejado las diferentes dificultades presentadas en el trabajo de campo, en base a un cuestionario y a la evaluación de los Supervisores, el personal puede seguir ascendiendo a los puestos de trabajo superiores dentro de la Firma. Como por ejemplo ascender a semiseniors o seniors. Esto se lo realiza cada año o al final de la temporada de auditoría. A través de la evaluación obtenida por los respectivos cuestionarios.

Dentro del control que realiza cada supervisor, a los diferentes auditores que trabajan en la Firma, primeramente se realiza una inspección previa antes de emitir el informe de evaluación del desempeño del personal a cargo de la auditoría o de los Clientes de dicho período, esto se lo realiza revisando y verificando cada papel de trabajo que realizó el auditor a

cargo del proceso o de la cuenta que le fue asignada en el momento de la planificación de auditoría. Se revisara en forma general como se esta presentado el papel de trabajo de cada auditor y si este cumple con la metodología aplicada para cada tipo de Cliente, esto servirá a su vez para que otras personas puedan ver con claridad como se llevo acabo la auditoría y para que el futuro personal que ingrese a trabajar en la Firma pueda apreciar con mas claridad como se elabora un papel de trabajo y cuales son los controles que se realizan al momento de una inspección.

Cuando se comienza la revisión del papel de trabajo, se revisara el contenido del documento o documentos, verificando si se están utilizando las marcas de auditoría permitidas por la Firma, si se ha realizado el cruce con otro papel de trabajo, si las fuentes de información son las correctas, que tipo de procedimiento se utilizo para el análisis, si existen notas explicativas sobre los diferentes puntos que observo el auditor. También se observa la secuencia lógica que debe tener el auditor al momento de realizar el papel de trabajo y todo lo que involucre realizar un papel de trabajo.

Se debe observa si los encabezados y fechas se detallan en el día en que se realizo la auditoría, el periodo de revisión de la auditoría, quien es el auditor responsable de la elaboración del papel de trabajo y quien fue el encargado de la revisión del documento.

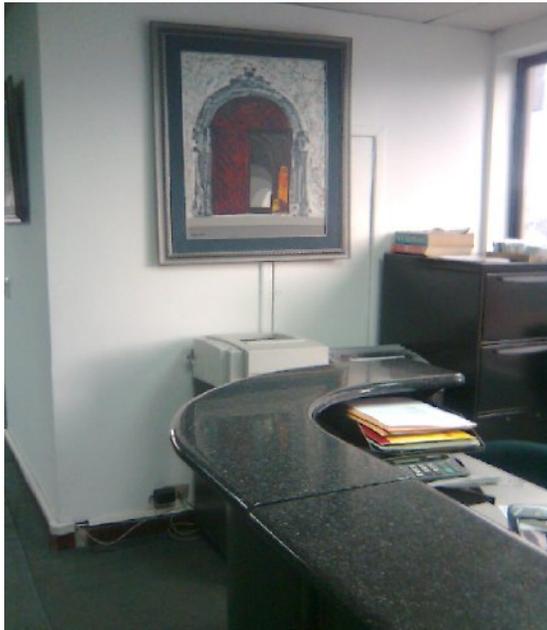
Se verificara las referencias del papel de trabajo, que no exista faltas ortográficas, que el idioma este acorde con lo que se quiere expresar, el tipo de letra utilizado de acuerdo a la normativa interna de la Firma.

A continuación se realizará una descripción del Sistema de Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International, así como también del área ejecutora encargada del sistema de control de la Firma de Auditoría Romero & Asociados.

Se puede apreciar mediante las fotografías que a continuación de detallan como son las instalaciones de la Firma de Auditoría Romero & Asociados, como se encuentra estructurado internamente la Firma, es decir sus instalaciones con son: la recepción, oficina de la Socia, del Supervisor, de los Semisenior, el Staff donde se encuentran ubicados los asistentes, el archivo, la sala de recepción, entre otras instalaciones.

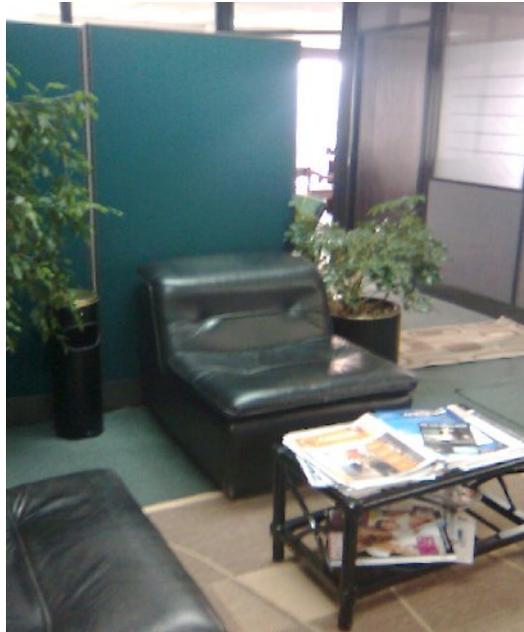
Cabe indicar que cada personal tiene su área de trabajo personal y que no tiene que estar ocupando otras áreas ajenas a su sitio de trabajo, donde desarrolla sus actividades normales dentro de la Firma. Estas instalaciones cuentan con todo lo necesario para el desenvolvimiento de las actividades normales de los profesionales.

En la foto se puede apreciar la recepción de la Firma. Ubicada en la ciudad de Quito, en la Rumipamba N33-319 y Amazonas. Edificio Torre Carolina, piso 9.



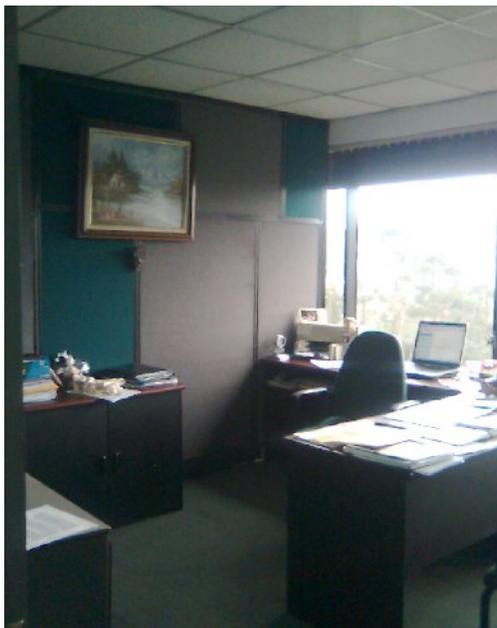
Como se observa en la foto, esta corresponde a la parte de la recepción de la Oficina en la Ciudad de Quito y que se encuentra a cargo de la recepcionista de la Firma.

En esta fotografía se describe la sala de recepción donde las Personas o Clientes esperan hasta que sean llamados o atendidos por alguno de los funcionarios de la Firma.



En la fotografía se observa la entrada que sirve para trasladarse a las oficinas de los Semiseniors que se encuentran al lado derecho y posteriormente en la otra oficina del fondo la del Supervisor. También se puede apreciar al fondo, la sala de reuniones y a mano izquierda el sitio de trabajo de la secretaria.

En la foto se aprecia la sala de reuniones, donde se llevan acabo las reuniones y discusiones de los Informes de Auditoría con los diferentes Clientes. Pero también sirve para llevar acabo reuniones con todo el personal de la oficina.



En la foto se aprecia la oficina de la Socia, la señora Sandra Merizalde quien es la representante de la Firma en la ciudad de Quito.

En la fotografía se observa la oficina del Supervisor de Romero & Asociados, quien es el responsable de la organización y evaluación de los profesionales de la Firma.

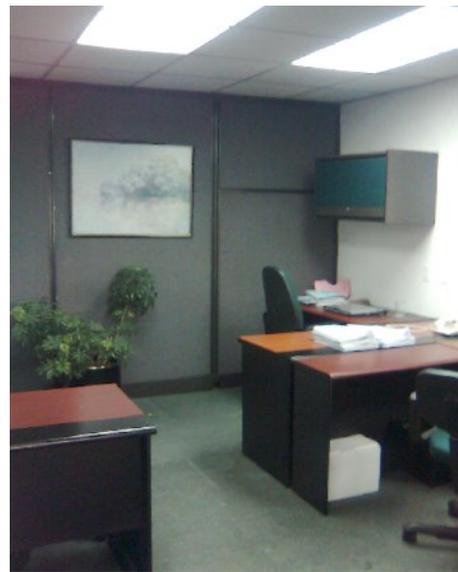


En la fotografía se aprecia parte de la oficina del Supervisor y también parte de la biblioteca que mantiene la Firma y que se encuentra a cargo de la secretaria de la oficina.



En la fotografía se observa la oficina de uno de los Semiseniors de la Firma. En esta oficina se ubican dos Semiseniors.

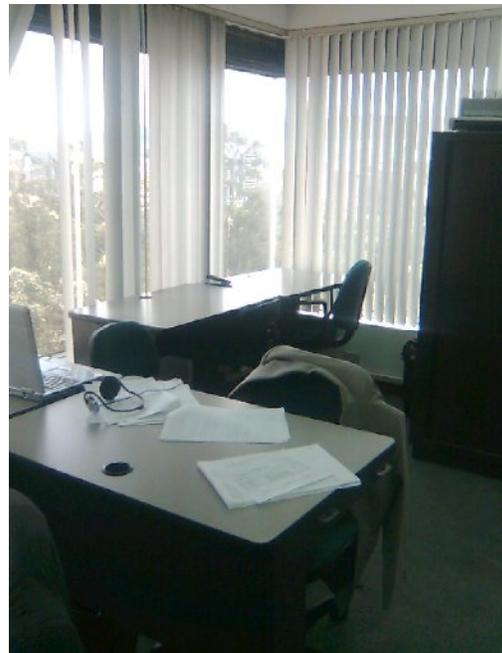
En la fotografía se observa uno de los escritorios donde se desenvuelven sus actividades normales los semiseniors que tiene la Firma. Cabe indicar que la firma en la actualidad mantiene 4 semiseniors.

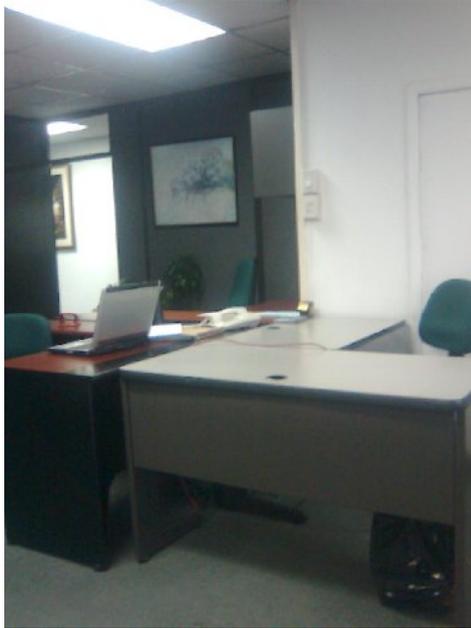




En la foto se detalle parte del staff que utilizan los asistentes, aquí como se aprecian las herramientas de trabajo, que son útiles para el desenvolvimiento de sus actividades normales dentro de la Firma, se puede observar una laptop. También se aprecia una caja, donde es almacenado los papeles de trabajo de los distintos Clientes.

En la foto se aprecia parte del staff, al fondo esta uno de los archivadores donde se encuentra material de oficina, también una laptop y demás áreas de trabajo de los diferentes asistentes de auditoría, así como sus muebles entre ellos están los escritorios y las sillas.





En la foto se observa parte del Staff de Auditoría que realiza sus labores dentro de la oficina, en la actualidad la Firma cuenta con 7 asistentes de auditoría.

En la fotografía se observa los casilleros, que son de uso exclusivo de los asistentes y donde ellos los utilizan para guardar sus cosas personales, papeles de trabajo y la correspondencia que les llega.



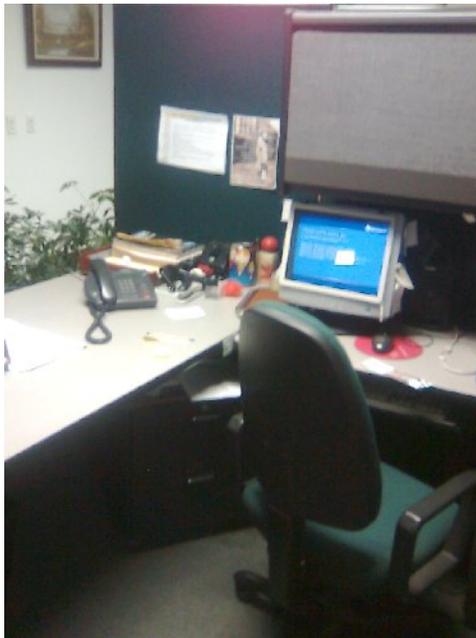


En la fotografía se aprecia, el archivo donde se encuentran almacenados todos los documentos en medio físico que tiene la Firma de sus respectivos Clientes, aquí se encuentran las carpetas de los Clientes desde los años 2006 hasta la actualidad. También se observa una pequeña mesa que sirve para colocar las carpetas de los Clientes.

En la fotografía se encuentra el área de contabilidad, uno de los servicios que presta la Firma para sus Clientes, cabe indicar que en el área contable, el personal no trabaja en la Firma, sino en las propias dependencias donde son solicitados sus servicios.



Cabe indicar que la Firma no posee oficinas propias sino que las arrienda, la división interna de las oficinas de la Firma es: una oficina para la Socia y Supervisor, una para los semisenior y lo restante es para el staff de auditoría donde se encuentran ubicados dos semiseniors y los asistentes de auditoría como se aprecian en los fotografías descritas. También se encuentra el área de la biblioteca, el archivo, la recepción, la sala de staff, una pequeña cafetería.



En esta fotografía se observa el sitio de trabajo de la secretaria, que es la persona encargada de redactar los informes, una vez elaborados por el personal de auditoría, planifica las reuniones con los Clientes para la discusión de los informes y lleva el registro de los libros de la biblioteca.

En la fotografía se observa la cafetería que mantiene la Firma y que esta a disposición de los empleados de la Firma.



### **2.1.1 Descripción del Sistema del Control de Calidad de la Firma “Romero & Asociados” Member Horwath International Cía. Ltda.**

Todas las empresas a nivel mundial poseen controles en sus diferentes procesos, lo que garantiza, la eficiencia frente a diversos factores, permitiendo que sus actividades se desarrollen de mejor manera y con la satisfacción de llegar a cumplir con la necesidad del Cliente. El control en los sistemas de calidad es un punto muy importante, debido a que en este se describe o se detalla los procesos que se mantiene dentro de la empresa para garantizar los servicios de calidad. Optimización de los recursos, tanto económicos, materiales y de personal.

Si bien las Firmas Auditoras con más posicionamiento en el Mercado Ecuatoriano mantienen un sistema de control de calidad en sus servicios de auditoría externa, en cambio las Firmas de Auditoría con un menor posicionamiento no mantienen un nivel alto de control en sus servicios de auditoría externa. Esto se debe, a que por incrementar su cartera de Clientes (Empresas), no realizan una verdadera gestión de control de calidad en la ejecución y elaboración de los diferentes procesos que con lleva el trabajo de los auditores. Como resultado de esto, puede ser que la Firma emita informes de auditoría limpios o sin salvedades. Esto denota en que todos los procesos llevados acabo en la auditoría se encuentren bien realizados, sin novedad alguna.

Pero puede darse que por no contar con un control oportuno, se pasó por alto algún punto de la auditoría, que no fue revisado a profundidad, esto perjudicaría no solo la carrera del auditor sino la imagen de la Firma.

Con el tiempo, puede llegar a ser perjudicial para la Firma porque la empresa o empresas puede llegar a exigir una auditoría mas profunda que la anterior, con lo cual se detectara que hubo problemas en algunas cuentas que fueron revisadas por los auditores externos, pero que nunca fueron reveladas en el informe de auditoría. En consecuencia la Firma puede llegar a perder credibilidad ante sus Clientes tanto externos como internos. Así como también ante los diferentes organismos de control públicos y privados del País.

Una verdadero control se debería realizar desde el momento en que se procede a la elaboración de los papales de trabajo, pero incluso antes se debe comenzar con el control, en la elaboración de la planificación de auditoría determinada para cada tipo de Cliente. Debería darse un control para establecer si esta planificación esta acorde a las necesidades de la empresa.

Otro punto que se debe tomar en cuenta, es el listado de requerimientos o de información que se solicita al comienzo de la auditoría, donde se describe los diferentes datos que se necesitaran para realizar la auditoría, en fin todo el proceso que con lleva la ejecución de la auditoría.

En cuanto a la descripción del control de calidad de la Firma de Auditoría Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda., se puede decir que estos no son constantes, es decir no son comunes o no se realizan con frecuencia o se los realiza si, pero esporádicamente. Esta revisión de los Papeles de Trabajo se la realiza al concluir la auditoría o la temporada de auditoría. Los controles no son tan detallados cuando se realiza una revisión de los diferentes papeles de trabajo llámese, la Planificación de Auditoría, Listado de Requerimientos para el trabajo del auditor en la ejecución de la Auditoría, de los Informes de Cumplimiento Tributario y de los Informes de Auditoría.

Con los que se debería realizar un verdadero control ya que estos van a reflejar como se encuentra la situación de la empresa en el momento de la auditoría, pero como tampoco se cuenta con una supervisión de la ejecución del trabajo del auditor, debido a que no se contaba con un supervisor. No se podía establecer controles serios en los diferentes procesos que con lleva una auditoría, al no existir un control o una área ejecutora para que realice este tipo de controles o evaluaciones de la calidad de los diferentes papeles de trabajo o en si del proceso en general que con lleva hacer una auditoría.

Cuando se realiza un papel de trabajo, en primer lugar, lo realiza el asistente a cargo de la cuenta o del proceso asignado por el superior o encargado del Cliente, que en este caso seria el Semisenior o el Senior quien estará a cargo de la asignación de las cuentas o procesos de la Empresa. Ellos se basaran en la planificación de auditoría, que realiza la Firma.

Cualquiera de estas personas encargadas del Cliente explicara brevemente como se elabora un papel de trabajo y como se lo debería detallar al momento de encontrar una diferencia, así como los diferentes controles que se debe detectar para cuando se realiza el análisis del control interno. Para la elaboración de los papeles de trabajo, previamente al personal recientemente contratado, se realiza una capacitación y una

breve explicación de la metodología de la Firma, para la elaboración de los papeles de trabajo.

El asistente es la persona encargada de elaborar el papel de trabajo siguiendo las instrucciones impartidas por el semisenior o encargado del Cliente y guiándose en el Manual del Staff que será entregado a cada asistente al momento de ingresar a la Firma a prestar sus servicios como auditor independiente.

Cuando el asistente comienza la elaboración del papel de trabajo, donde se detallara todo lo concerniente al proceso o la descripción de la cuenta, se debe ser practico y detallar bien el papel de trabajo, pero la falta de controles internos detectados, como son las marcas de auditoría, las conclusiones, fuentes y demás detalles que considere necesarios. Dan como resultado obtener un papel de trabajo deficiente. Como ejemplo están las diferencias que se dieron en una cuenta al momento de la auditoría. Si no son aclaradas en el momento de la ejecución de la auditoría, esto puede ocasionar diversos factores.

Al no producirse una revisión por parte de la persona a cargo del control en la elaboración de los papales de trabajo, esto puede ocasionar muchos problemas como que se llegue a emitir un informe con fallas de fondo.

Al momento de terminar con el papel de trabajo y después de realizar el cruce necesario con los Balances de la Empresa y a ver a clarado las diferencias detectadas y que estas fueron resueltas sin problemas o que se encuentran detalladas porque se dieron, el Supervisor o el Encargado del Cliente, procede a la revisión del papel de trabajo, pero esta revisión no es muy profunda. Se la realiza en forma general, con una pequeña observación del papel de trabajo, revisando que este se encuentre bien estructurado y elaborado, si se colocaron las marcas, las fuentes y las conclusiones a las que se llegó una vez concluida la auditoría, estas revisiones se las realiza a los distintos Clientes que estuvieron al cargo del asistente.

Pero en forma general, no existe un verdadero control del papel de trabajo que fue elaborado, para determinar si se está elaborando correctamente el papel de trabajo y que se están siguiendo las instrucciones impartidas por el encargado o supervisor del Cliente. Pero al no tener una secuencia lógica de la elaboración del papel de trabajo, este puede ocasionar muchos problemas, como son:

1. Que los informes salgan limpios o sin observaciones importantes.
2. Que las conclusiones a las que se llegó no eran las importantes.
3. Que se de un dictamen favorable sobre los balances.
4. Que el movimiento de impuesto se encuentre favorable.

5. Que las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio no se encuentre adulteradas.
6. Que no se llegue a cumplir con la satisfacción del Cliente.
7. Que la información procesada por la Firma y entregado a los Organismos de Control Públicos no sea la adecuado.

Estos controles también los realizan los Semisenior y Senior, pero en la actualidad la Firma no cuenta con la presencia de Senior con lo cual también dificulta un poco el control, así como también no cuenta con un Gerentes en Quito. Esto con lleva a que el Sistema de Control de Calidad no sea el óptimo y el esperado por parte del cliente interno y externo.

La revisión esta a cargo en la actualidad del Supervisor, lo que ocasiona que se confié en la elaboración de los Papeles de Trabajo que realizo el asistente y en el juicio que ellos tienen para realizar este tipo de trabajo. Claro que a esto hay que sumarle que sin una buena capacitación para el auditor tampoco se podrá tener un resultado que muchos esperan, esta capacitación debe dar se:

- A la Elaboración adecuada de los papeles de trabajo relacionando las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), las de Contabilidad (NIC's) y en la actualidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), así como las Normas de Auditoría y Contabilidad del Ecuador (NEA's) y (NEC'S)

mas las nuevas disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y las disposiciones de los Organismos de Control y Supervisión del Trabajo del Auditor.

El auditor que no estuviera lo suficientemente capacitado para la elaboración del papel de trabajo, comenzando como asistente de auditoría, en donde comienza con sus primeros pasos en auditoría, al no tener una capacitación, una guía, una supervisión de los procesos que realiza el nunca podrá darse cuenta en que realmente está fallando. Pero esta falla no solo ocasiona que la Firma no sea competitiva, sino que el Cliente no esté conforme con los resultados entregados, a su vez se tiene dentro del personal de la Firma, profesionales mediocres para la sociedad.

Lo que ocasiona que esté personal, no percibe sus fallas en las cuales incurrieron y que siguen cometiendo errores que le pueden ocasionar un despido o un clima laboral muy tenso en la Firma o más aun que falle ante el Cliente que esta ansioso de resultados.

En cuanto a la descripción en si del control de calidad, esta se la realiza al final de cada temporada de auditoría, con una pequeña revisión de los papeles de trabajo de cada Cliente que fue auditado en el año. A su vez también con un pequeño cuestionario que realiza la Firma para saber como están sus auditores, en el cual consta:

- ◆ Desempeño dentro y fuera de la Firma.
- ◆ Calificaciones van desde bueno hasta malo.
- ◆ Entre algunas preguntas que se realizan.

Esto mas el desempeño mostrado, la calificación del Supervisor a cargo del Asistente hacen que se le establezca un puntaje para su acensó para un nuevo puesto.

Otro control también se relaciona con el sistema de grabación en CD's todos los archivos que el asistente y semisenior mantiene un su computador personal a cargo de ellos entregado por la Firma. Con lo cual la información no se pierde. Pero se corre un grave riesgo, ya que esta información nunca fue procesada para saber cuales fueron los errores que cometió cada persona a cargo del Cliente asignado, con lo cual no existe una verdadera retroalimentación de la información.

Esto a su vez ocasiona que el control sea deficiente, no muy profundo, esto con lleva a que los Clientes tanto internos como externo no satisfagan sus necesidades y se pierda incluso credibilidad en los Informes de Auditoría.

Pero este control no solo debe ser interno sino externo, ya que el Cliente (empresa) es también un factor importante en el proceso del control de

calidad de los servicios que se ofrece. El Cliente como todos sabemos es un factor importante en toda empresa, ya que su opinión puede llevar al fracaso o éxito de la misma.

Las Firmas de Auditoría en la actualidad apuntan a tener Clientes fuertes, como se lo consigue, esto manteniendo una calidad en los servicios que se ofrece para que el Cliente para que obtenga una satisfacción de las necesidades. La Firma no realiza un control o seguimiento de la satisfacción del Cliente para saber si el trabajo realizado fue el óptimo y adecuado, lo que con lleva que no exista una retroalimentación de la información.

Al no existir una retroalimentación, la Firma no sabe si el próximo año podrá contar con ese Cliente dentro de sus auditorias, esto con lleva a que los Clientes no satisfechos con la labor realizada por parte de la Firma de Auditoría, se alejen buscando nuevas satisfacciones, como firmar un contrato nuevo con otra Firma Auditora.

### **2.1.2 Descripción del Área Ejecutora del Control de Calidad de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International Cía. Ltda.**

La Firma en la actualidad no cuenta con un área específica de Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa, lo que dificulta que los

resultados esperados no sean los adecuados, tanto para el Cliente Interno como para el Cliente Externo.

Al no existir un área ejecutora del control de calidad, no se puede esperar resultados óptimos en los diferentes papeles de trabajo como son: los Informes de Auditoría detallando las conclusiones a las que se llegó en el trabajo de campo, los Informes de Cumplimiento Tributario y demás papeles de trabajo que realiza el Auditor. Esto compromete más a la Firma ya que esta se ve mermada ante sus rivales (competencia), debido a que las Firmas más grandes poseen un verdadero control en sus procesos lo hace que sean mas eficientes y eficaces al momento de procesar la información y como resultado de esto se da la satisfacción del Cliente (Empresa).

Al no contar con un área o personal adecuado para que realice el control de calidad, los Clientes Internos no saben realmente cual es su desempeño dentro y fuera de la Firma o si están realizando correctamente las funciones para el cual fueron contratados y si la satisfacción del Cliente Externo esta cumpliendo las expectativas que este tiene con respecto a la ejecución del trabajo realizado.

Esto con lleva a un sin número de problemas:

- ¿Por ganar más Clientes, los informes de auditoría no se encuentran detalladas las evidencias encontradas?
- ¿Por ganar más (dinero) se sacrifique el control?
- ¿Por ganar a la competencia?
- ¿Por se competitivos?

Como no se cuenta con una área ejecutora de control la Firma no establece un adecuado control de calidad en sus servicios, ni tampoco hay un seguimiento al servicio que ofrece la Firma a sus Clientes, para saber si el desempeño mostrado por el personal es adecuado y esta dentro de los parámetros que ellos establecieron para la obtención de los resultados esperados. Esto puede ser causa de varios problemas que la Firma afronta como son:

1. Obtener un resultado que no este adecuado, ni el esperado por el Cliente.
2. Que los Clientes no se encuentren satisfechos con el personal que labora para la Firma.
3. Que los informes de auditoría no revelen saldos importantes que se encuentran en los Estados Financieros.
4. Que se pierda la representación de la Firma Internacional de Auditoría.
5. Que no se llegue a concluir con el trabajo y se necesite un tiempo prolongado para terminar la auditoría.

## 2.2 Análisis Externo

El Análisis Externo de los factores que afectan el Sistema de Control de Calidad de la Firma de Auditoría Romero & Asociados se detallara a través de las Influencias Macroeconómicas, debido a que este es un contexto externo y que afecta a la Firma de otra manera.

Estas influencias externas tienen relación directa con el giro del negocio ya que muchas de estas pueden ser influencias grandes al momento de realizar una auditoría.

Como hemos visto a lo largo de nuestra historia republicana, especialmente en la última década, las influencias especialmente políticas han marcado un verdadero desequilibrio en las empresas no solo públicas sino privadas. Lo que ha generado que muchas de estas cierren sus operaciones en el País, debido a muchos factores.

También han afectado a lo que se refiere, al campo de las Firmas Auditoras, especialmente las que tienen que ver con la representación internacional que mantienen con Firmas Locales, las cuales ven como sus Clientes se van debido a que no poseen un respaldo con una imagen de una Firma Internacional de Auditoría.

Al mismo tiempo las Firmas Internacionales de Auditoría, al no tener una garantía en el País, no se atreven a mantener una representación o alianzas con las Firmas Locales.

## **2.2.1 Influencias Macroeconómicas**

Comprende el ámbito Nacional e Internacional de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International, la Firma se encuentra posicionada en Quito y Guayaquil, siendo una Firma Nacional con representación internacional brindando a sus Clientes una amplia gama de servicios y productos de clase mundial en Auditoría, Consultoría y Transferencia de Tecnología y Conocimiento adecuados a las distintas situaciones del entorno y afirmados en relaciones de confianza y compromiso, generando valor sostenible en el tiempo.

Las Influencias Macroeconómicas son factores que influyen directamente sobre las actividades de las empresas tanto de carácter público y privado. Estas influencias macroeconómicas afectan a la Firma desde diversos factores entre los cuales se detallan los siguientes:

### **2.2.1.1 Factor Político**

El Factor Político tiene una afectación muy especial debido que en los últimos años, la Política de nuestro País ha jugado un papel

preponderante en todas las funciones y operaciones de las Empresas, no solo públicas sino también privadas. Esto también afecta a las Instituciones Públicas o de Control, una de estas es la Superintendencia de Bancos y Seguros. En esta dependencia pública las Firmas Nacionales de Auditoría obtienen una calificación para que sean aceptadas como Firmas Locales y puedan trabajar sin ningún problema.

La Firma tiene una calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual emite un documento de calificación como para que preste los servicios de auditoría externa. Lo que permitirá prestar sus servicios de auditoría en el momento, en que requieran los servicios ofertados de la Firma y que estos puedan ser contratados, por cualquier organización que requiera de estos servicios de auditoría, en cualquier parte del País. Romero & Asociados, se encuentra regida bajo disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, su marco político se rige a través del Manual del Staff de Auditoría, así como también bajo las distintas Normas como son: las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y Auditoría (NEC's) y (NEA's), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) y disposiciones de Organismos de Control Público del Ecuador entre las más importantes.

Como se encuentra bajo la vigilancia de los Organismos de Control del País, al momento de cruzar una información entre estas dependencias, pueden detectar como se está llevando a cabo cada proceso de los

servicios ofertados por la Firma y cuales pueden ser sus debilidades al momento de prestar sus servicios a los distintos Clientes.

A su vez, la Firma mantiene Clientes con una relación directa con instituciones del sector público, quienes rinden su informe sobre el movimiento de las actividades realizadas por estas empresas al Gobierno Central. El Gobierno Central a su vez en cualquier momento puede solicitar los informes de auditoría externa, para saber y conocer como se encuentra la institución auditada y cuales fueron los resultados obtenidos de dicho análisis.

Esto da como resultado que la Firma no llegue a cumplir con las expectativas que se esperaba de ella o simplemente que los organismos de control no estén satisfechos con los resultados obtenidos por la Firma Auditora. Por lo cual se le puede revocar su calificación como Firma de Auditoría y su prestigio se perdería.

Esto con lleva a que la Firma poco a poco deje de funcionar y pierda el posicionamiento ganado a lo largo de su historia y más a un, su imagen se ve desprestigiada frente a sus Clientes.

La influencia del factor político también se da cuando el Presidente de la República emite una resolución que afecte directamente a la aplicación de

las normas de auditoría que rigen las actividades y funciones de las Firmas Auditoras, así como también las actividades como auditores.

Lo que con lleva, a que muchas de las Firmas Locales no compaginen con las decisiones del Gobierno Central y que poco a poco, vayan dejando sus actividades normales como de ofertas sus servicios de auditoría externa, hasta el punto de llegar a desaparecer del mercado nacional. Pero también se pueden ver afectadas, si estas Firmas Nacionales tiene una representación o están buscando una representación internacional de una Firma Internacional de Auditoría, debido a que el Gobierno puede dictar una Ley o Norma que regule la obtención de una representación internacional. Esto puede ser causa de que varias Firmas Nacionales, se vean sin la posibilidad de obtener una representación internacional.

### **2.2.1.2 Factor Económico**

El Factor Económico, también tiene una gran influencia debido a que se conjugan el dinero, que son los ingresos y egresos que puede llegar a obtener la Firma por el giro normal de su negocio.

La Firma mantiene ingresos proveniente de su actividad económica, que es la de prestar servicios de auditoría externa a los diversos sectores económicos de la sociedad, con los cuales cubre sus egresos. Los

ingresos también se ven reflejados a través, de su representación internacional con una de las Firmas Auditoras Internacionales como lo es Horwath International, esto permite que sus ingresos se han superiores a las de sus competencia, especialmente sobre las Firmas Nacionales, que no poseen una representación internacional.

Pero también el factor económico puede llegar a influir de otra manera, que el Gobierno decreta una reducción de los costos y gastos al momento de prestar los servicios de Auditoría Externa a las distintas empresas u organizaciones en el País. La Firma puede ver mermado sus ingresos. Pero también puede dar se el hecho, que la competencia reduzca sus costos y gastos, para poder atraer a los Clientes que ya posee Romero & Asociados. Con lo cual sus ingresos se ven disminuidos.

Pero como se tiene representación de una Firma Internacional, y su centro de operaciones de está, se encuentra en Estados Unidos de Norte América, y debido a la actual crisis económica del País, ellos se ven obligados aumentar el costo de sus servicios de auditoría en el Ecuador, lo que ocasiona que los costos y gastos también se eleven y que muchos de sus Clientes no puedan cubrir el costo del servicio de auditoría y se vean obligados a buscar otra Firma de Auditoría.

Este problema se ve reflejado en el poder adquisitivo que tienen varias de las empresas en el País, como el no poder llegar a cumplir con las

expectativas de ventas que ellos se han propuesto, lo cual ocasiona que se tenga que reducir personal y por lo tanto no contratar los servicios de una Firma de Auditoría.

En este factor también puede intervenir el Gobierno adoptando una política económica que puede afectar directamente sobre los ingresos que la Firma obtuvo por su giro del negocio.

### **2.2.1.3 Factor Tecnológico**

En la actualidad este factor, se esta constituyendo como uno de los mas fuertes dentro de las empresas debido a que está es la época del desarrollo tecnológico y de comunicación, entre los distintos departamentos de la institución.

La tecnología aporta en muchos aspectos al desarrollo de los sistemas de una Firma de Auditoría, como es el obtener un programa de software para el desenvolvimiento de sus actividades, estos programas o sistemas computarizados pueden ser desarrollados por la Firma como también pueden ser adquiridos a un alto costo.

La Firma cuenta con una tecnología de punta, que le permite ser competitiva en gran medida con el medio y buscando una expansión internacional. Sus equipos de computación se encuentran dentro de las

normas internacionales, por eso el servicio que se presta es el de primera línea. Entre los sistemas que utilizan están el CASEWARE, ACL, Office, entre otros.

**CaseWare Working Papers.-** Es una herramienta altamente flexible, le proporciona todo lo necesario para la confección de Balance de Situación, Estados Financieros y muchos otros informes. Working Papers también incluye una herramienta especial que le permite generar los Estados Financieros, así como los programas de trabajo y correspondencias que se requiere. Working Papers es un sistema integrado mediante el cual una transacción integrada se ve reflejada en todos los documentos relevantes de la Empresa, incluyendo los Estados Financieros que se actualizan automáticamente. El Administrador de Documentos de Working Papers le permite organizar todos los documentos relacionados a su trabajo en un área controlada y que hayan sido creados en Working Papers o en otras aplicaciones como pueden ser Microsoft Word o Excel.

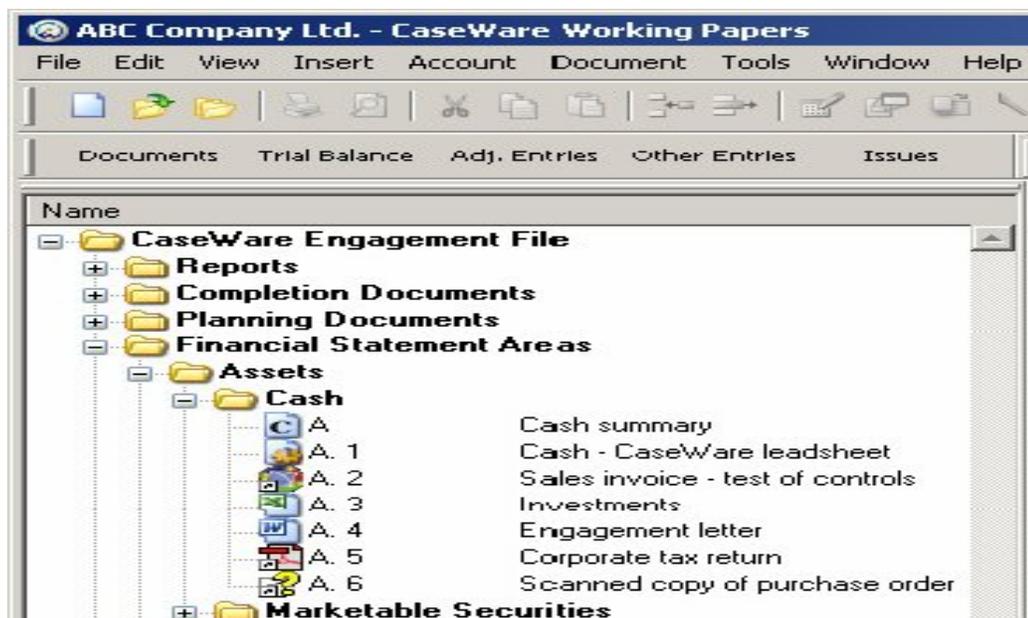
Working Papers le ofrece además las siguientes funcionalidades: Importación o Registro de Asientos y asientos personalizados, Balance de Comprobación con mapas estandarizados de correspondencias de cuentas, Confección de papeles de trabajo en pantalla, agregando información de seguimiento para el usuario, referencias, marcas y anotaciones.

Generador Automático de Documentos que permitirá crear cualquier tipo de reporte, documento o papel de trabajo incluyendo Estados Financieros. Ofrece opciones de estilo similares a los paquetes líderes de procesamiento de texto. Enlaza, en tiempo real, todos los montos y propiedades de cuentas contenidas en su modulo de Balance de Comprobación. Plantillas de CaseWare. Las Series de Plantillas de CaseWare International, usadas junto con CaseWare Working Papers le permitirán ahorrar tiempo y dinero en la preparación de los archivos a utilizar. Otras funciones importantes:

- ◆ Importaciones y conversiones sencillas
- ◆ Facilidad para exportar
- ◆ Consolidación
- ◆ Función de mapeo
- ◆ División de saldos
- ◆ Medidas de performance
- ◆ Comparación y revisión
- ◆ Capacidad de acceso en detalle
- ◆ Bibliotecas de conocimientos
- ◆ Enlaces a otros software<sup>12</sup>

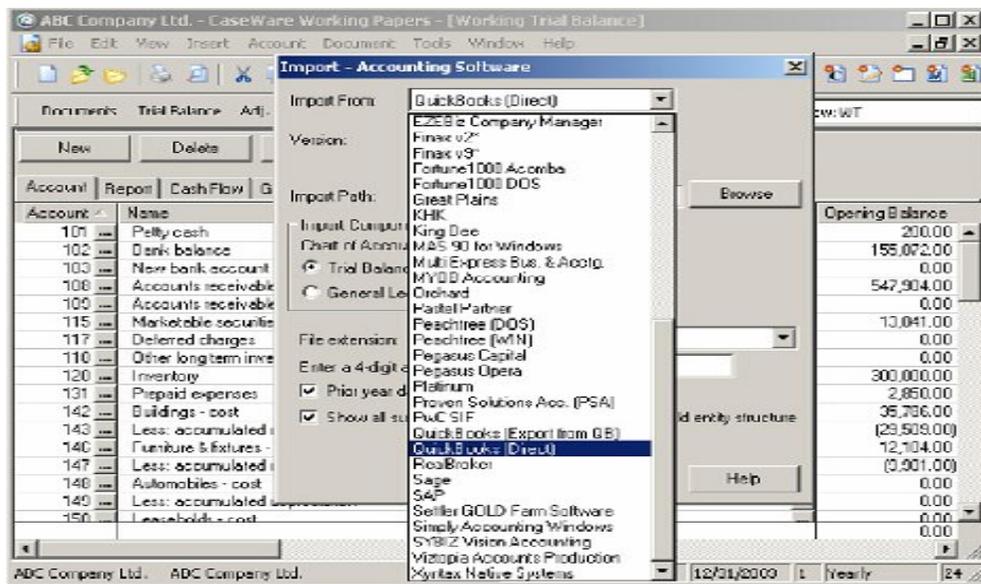
---

<sup>12</sup> <http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/contaudit/014.HTM>



En este gráfico se encuentra detalla el componente de la estructura del CaseWare, aquí se aprecia los diferentes grupos que componen las cuentas del Balance Financiero de las Empresas y como se observa se detallan al grupo que pertenecen cada una de las cuentas. Este programa netamente es en idioma ingles.

También se observa los diferentes sistemas con el cual es compatible y le permite al Auditor, que pueda manejar las bases extensas como gastos o activos fijos. CaseWare es una herramienta para trabajar Balances de Comprobación y elaboración de reportes y papeles de trabajo de auditoría. CaseWare contiene funciones adicionales para crear otros documentos electrónicos.



Aquí se observa como se ubica el Balance de Comprobación dentro del CaseWare. Esta herramienta sirve para crear y almacenar documentos basados en los Balances de Comprobación, adicionales a la función de Balances de Comprobación para el trabajo. El Balance de Comprobación de trabajo (Working Trial Balance) es una parte (Views) de la información contenida en el Balance del cliente.

Este sistema nos permite exportar a sistemas que pueden ser manejados por el Auditor tranquilamente, para permitir obtener una visión más amplia de los movimientos del grupo de cuentas más importantes de la Empresa, al mismo tiempo facilita que el Contador, Gerente o Representante de la Empresa pueda observar los movimientos producidos en todo el año.

**ACL Software:** Es reconocido por la comunidad de auditores como la solución de software preferido para la extracción y análisis de datos, detección de fraudes y monitoreo continuo.

ACL es poderoso y fácil de usar, le permite convertir datos en información significativa, lo cual le ayuda a alcanzar sus objetivos de negocios y agregar valor a su organización.

**Usar ACL significa:**

- Menor costo de adquisición, mantenimiento y entrenamiento.
- Incremento de la calidad y productividad.
- Integridad y confiabilidad de la información para la toma de decisiones.
- Investigaciones más detalladas ya que se identifican fácilmente las discrepancias entre los archivos.

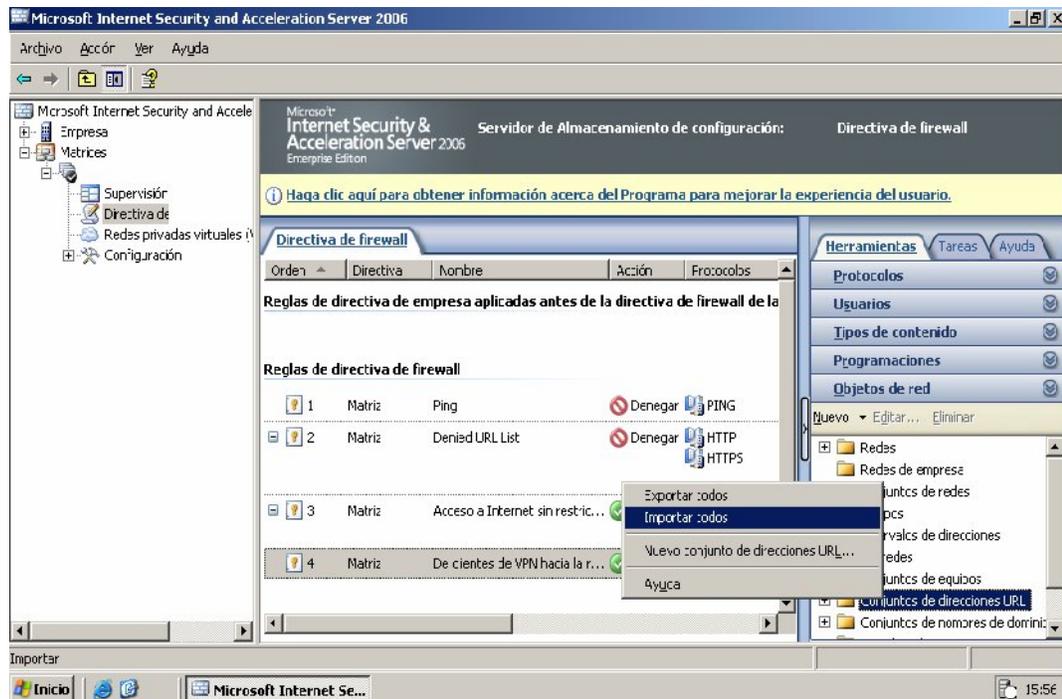
**Algunas características de ACL:**

- Análisis interactivo obteniendo resultados inmediatos.
- Fácil acceso de datos de distintos ambientes y sistemas, logrando que el auditor tenga independencia de las funciones de procesamiento de datos y reducción del tiempo en que tiene disponible la información.
- Rapidez y facilidad de uso, lo que permite el análisis de grandes volúmenes de información, cubriendo el 100% de los datos.
- Funciones propias de auditoría listas para su uso: estratificación, identificación de duplicados, faltantes, muestreo estadístico, comparaciones, cálculos, etc.
- Automatización de tareas repetitivas.
- Resultados gráficos y en reportes.
- Protección de los datos originales.
- Procesos de auto documentación.

## Aplicaciones de ACL:

Auditorías financieras, de operaciones o de sistemas, análisis de ventas, control de calidad, revisiones de nóminas y otros. Análisis típicos son:

- Análisis de Riesgos
- Análisis y detección de fraudes
- Identificación de excepciones y anomalías
- Identificación de problemas de control
- Evaluación de procesos y cumplimiento de estándares
- Señalar excepciones y destacar áreas que requieren atención
- Localizar errores y posibles irregularidades
- Recuperar gastos o ingresos perdidos, detectando pagos duplicados<sup>13</sup>



<sup>13</sup> <http://www.eniac.com/productos/acl.htm>

En este gráfico se aprecia en primer lugar las bases que van hacer subidas al sistema para que sean utilizadas, a través de la muestra que da como resultado la manipulación adecuada de las diferentes bases como pueden ser el caso de los gastos o ingresos. Después de esto se obtiene la muestra y la materialidad, que sirven para el adecuado análisis del trabajo del auditor.

El personal de la Firma recibe una capacitación previa para el manejo adecuado de este programa, debido a que es muy fundamental especialmente cuando se realizan los voucheos o revisión de los comprobantes de egresos en los distintos Clientes, donde sus gastos son muy fuertes. También se obtiene la materialidad y el total de muestras que se van hacer analizadas.

UserName	ExpiresTime	LastLogonTime	LastLogonServer	LogonHours	Sid
Administrador	*	01/10/2007 12:28 p.m.	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-500
Administrador	*	01/10/2007 12:28 p.m.	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-500
Administrador	*	01/10/2007 12:28 p.m.	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-500
ASPNET	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1010
ASPNET	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1010
desarrollo	*	23/03/2007 12:19 p.m.	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1009
desarrollo	*	23/03/2007 12:19 p.m.	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1009
ILS_ANONYMOUS_USER	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1007
ILS_ANONYMOUS_USER	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1007
Invitado	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-501
Invitado	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-501
IsInternetUser	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1000
IsInternetUser	*	Never	10.30.3.3	All	S-1-5-21-1644491937-578795546-725345543-1000

En este gráfico se observa como la adecuada manipulación de las bases de datos proporcionado por el Cliente sirven para obtener el resultado que

se observa arriba, aquí se puede encontrar ítems como: el nombre de la fila en el que se detalla que tipo de gasto o ingreso al que pertenecen en las distintas áreas de la Empresa, la fecha, el código del egreso o ingreso, su saldo, etc.

La Firma mantiene un Back up o almacenamiento de la información de años anteriores de los trabajos realizados a los distintos Clientes, en los que se presto los servicios profesionales, también se encuentran las auditorias realizadas hasta la actualidad, en los CD's se detallara el nombre de la persona que estuvo a cargo del Cliente o los Clientes así como también la fecha en la que fue grabada la información y el año en que se audito, esto es una base de datos que son muy útiles para el nuevo personal de la Firma que ingresa a trabajar, ya que ahí encontrara los detalles de cómo se llevo acabo dicha auditoría el año posterior al periodo auditado.

Esta información de cada Cliente se encuentra almacenada en los equipos de computación que mantiene cada uno de los auditores de la Firma.

Estos equipos de computación son entregados a los empleados de la Firma para el uso adecuado de su trabajo de campo, los equipos se encuentran en muy buen estado y en constante mantenimiento. La información de los Clientes después de la temporada de auditoría, es

grabada en CD's y almacenada en un archivador, la persona responsable de cuidar esta información es la Secretaría. Cuando a ella, le solicitan un CD de un determinado Cliente, ella procede a darles todos los CD's, debido a que estos no se encuentran ordenados por año ni por Cliente.

La tecnología en la actualidad también es un factor que influye mucho especialmente porque los Clientes (empresas) ven que este factor hace competitivo a las organizaciones, esto se refleja con la tecnología y capacidad de respuesta frente a situaciones inesperadas.

La Firma cuenta con una tecnología de punta que le garantiza ser competitivo en cualquier parte del Mundo, mantiene a su personal con equipos de punta y con las actualizaciones que se requieren para el desarrollo de su trabajo en el campo.

La Firma mantiene una política sobre el adecuado uso de los equipos de computación, esta se encuentra detallada en el Manual del Staff de Auditoría Revisión Junio 2005 y dice:

#### **“4.3.18 Manejo de las computadoras**

Cada miembro de la Firma es custodio de una computadora portátil, la misma que es usada como herramienta de trabajo para realizar nuestras labores. En este sentido, es importante considerar las siguientes normas y políticas

dictadas sobre el uso, custodia, respaldo de información y buen manejo de esta herramienta de trabajo.

**Uso:** Las computadoras portátiles asignadas a cada profesional están destinadas estrictamente para desarrollar las tareas que surjan de los compromisos contraídos con nuestros Clientes, esto es, en nuestras oficinas o en las oficinas de nuestros Clientes.

Se prohíbe por tanto el uso de los equipos en actividades no contraídas por la Firma y que se ejecuten fuera de nuestras oficinas o de las de nuestros Clientes.

**Custodia:** El activo o herramienta de trabajo asignado a cada profesional debe ser adecuadamente custodiado, por tanto se deben seguir las siguientes normas:

1. Los computadores deben permanecer en las oficinas de nuestros Clientes, con conocimiento previo de los mismos, en lugares protegidos de hurto, daño o pérdida.
2. Cuando un profesional no se encuentre trabajando en las instalaciones de nuestros Clientes, los equipos deberán permanecer en las oficinas de la Firma debidamente protegidos contra golpes, caídas u otro evento que podría afectar la operatividad del equipo.
3. Está prohibido caminar por calles o avenidas con los equipos, o trasladarlos fuera de los lugares antes indicados.
4. Cuando se inicia un compromiso, todos los miembros del equipo se trasladarán en un solo taxi al Cliente.
5. Si el equipo debe ser trasladado de un Cliente a otro, esto se realizará previa autorización del gerente o socio a cargo del compromiso.
6. Los equipos que deban ser trasladados desde las oficinas de los Clientes a las oficinas de la Firma u otras oficinas de Clientes en un taxi, éste deberá ser solicitado desde las oficinas de los Clientes y abordado en la puerta de las instalaciones del Cliente.

7. En el evento de que un equipo se pierda por no haber seguido alguna de estas políticas, el 20% del costo de reposición de un equipo nuevo será asumido por el custodio del mismo.

### **Respaldo de Información:**

La información de nuestros Clientes a la que tenemos acceso, es sensible para ellos y tenemos la responsabilidad y obligación de tratarla con estricta confidencialidad, por tanto es importante que se recuerden las siguientes políticas:

- ◆ Semanalmente la información procesada de los Clientes debe ser respaldada en los servidores de la Firma que para el efecto se han asignado.
- ◆ Para ejecutar el procedimiento de obtención de respaldos y con el propósito de evitar atracos, los miembros del equipo deberán acordar un día en el cual todos abordarán una sola unidad de transporte (taxi) desde las oficinas del Cliente hasta las oficinas de la Firma, y posteriormente para el regreso a las oficinas del cliente, si la asignación es mayor a una semana.

En el efecto que el profesional no cumpla con el procedimiento de obtención de respaldo y pierda información procesada de los Clientes, el reproceso de la información se hará en horario fuera del horario de trabajo del profesional y será considerada esta falta en la evaluación anual de desempeño.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Manual Staff de Auditoria Revisión Junio 2005

## 2.2.1.4 Factor Legal

El Factor Legal es un componente muy importante ya que en este se establecen las normas que van a regular los funcionamientos de las organizaciones. En nuestro país se mantiene un marco regulatorio en lo referente a las auditorías que se realizan a cada organización.

En lo referente al Factor Legal que la Firma mantiene, estas se encuentran descritas en la Base Legal, en el Capítulo I, numeral 1.1.3 aquí se señala cuales son las leyes, normas y disposiciones para el adecuado funcionamiento de sus actividades como firma de auditoría, estas leyes, normativas y disposiciones son:

- Estatutos Sociales de su Constitución (Última reforma 06 de Octubre de 1995).
- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Código del Trabajo y sus Reformas
- Ley de Compañías y sus Reformas
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas
- Ley de Instituciones Financieras y sus Reformas
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC's)
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's)
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's)

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's)
- Manual de Staff de Auditoría revisión Junio de 2005
- Manual de Administración de Riesgos Ecuador Junio de 2005
- Ley de Compañías Consultoras
- Ley de Federación de Abogado

También cabe indicar que estas leyes pueden ser modificadas o cambiadas de acuerdo a las circunstancias que se presenten en los diferentes ámbitos en los cuales la Firma desempeñe sus actividades con normalidad. El Factor Legal tiene una influencia muy directa debido a que una sola ley mal aplicada a un determinado proceso al momento de realizar la auditoría puede llegar a causar que la Firma pierda su calificación obtenida en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Pero también se da el caso que la mal interpretación de una ley o norma en una situación crítica en el trabajo realizado al Cliente, puede llegar a ser causa de que el Cliente se encuentre en una situación preocupante e incluso de que desaparezca la Empresa.

## 2.2.2 Influencias Micro ambientales

Las influencias micro ambientales son aquellas que comprende el ámbito de actividad económica en el que se desenvuelve la Firma de Auditoría Romero & Asociados. Estos factores también poseen una gran influencia no solo para la Firma sino también para el Cliente tanto interno como externo.

Los Factores Micro ambientales son factores que influyen en una escala menor comparando con los Factores Macro ambientales, que estos influyen en los aspectos como: clientes y proveedores, factor como la competencia este factor es muy importante debido en el mercado nacional existe un sin numero de Firmas Auditoras. Otro factor que llega a influir bastante es el precio.

Estos factores micro ambientales influyen de una manera especial dentro de la Firma, esto se detallara con más claridad a continuación:

### 2.2.2.1 Clientes y Proveedores

**2.2.2.1.1 Cliente.-** Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.wordreference.com/definición/cliente](http://www.wordreference.com/definición/cliente)

Los clientes que mantiene la Firma son las empresas a las cuales se les ofrece los servicios de auditoría, estos Clientes pueden ser Públicos y Privados, con excepciones de aquellos donde no se necesitan los servicios de auditoría externa. Entre los Clientes que la Firma posee en su cartera se encuentran los siguientes por tipo de actividad económica que realizan:

- Instituciones Financieras
- Empresas Industriales
- Empresas Comerciales
- Organizaciones sin Fines de Lucro (ONG's)
- Fondos de Cesantía que pertenecen al Sector Público
- Entre otras

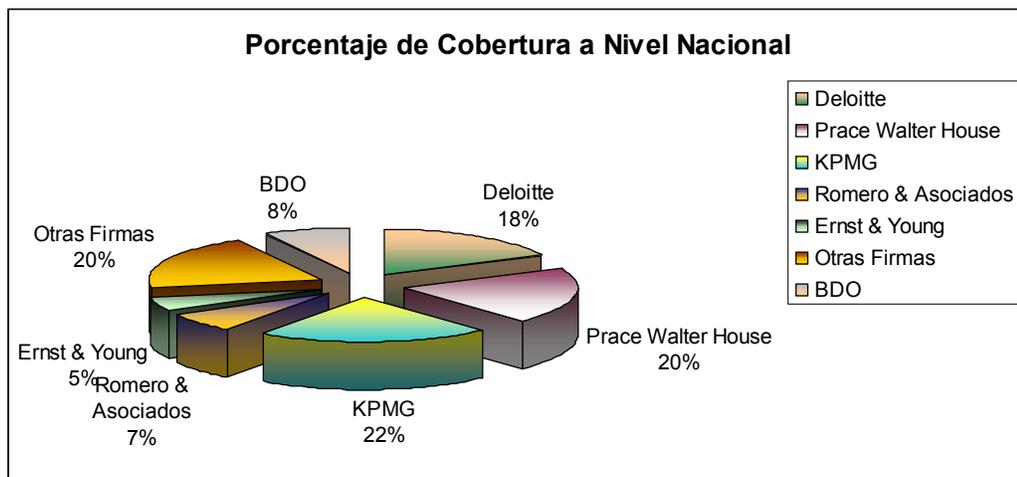
La Firma de Auditoría Romero & Asociados mantiene una cartera de clientes de al rededor de 80 empresa distribuidas entre sus oficinas de Quito y Guayaquil, sin contar con los Clientes Outsourcing que aproximadamente están entre unos 20, esto solo en Guayaquil donde se tiene este servicio.

En lo referente a la cobertura a nivel nacional esto se puede apreciar mejor en el gráfico “Porcentaje de Cobertura a Nivel Nacional”, donde se muestra cual es la cobertura que tiene la Firma con relación a su

competencia. Este gráfico nos indica que la Firma de Auditoría Romero & Asociados tiene una cobertura del 7% del mercado nacional en lo referente a la cartera de Clientes y lo restante que es el 93% de la cobertura se reparten entre las demás Firmas Nacionales e Internacionales.

Como se puede apreciar mejor en el presente gráfico, se observa que KPMG tiene una cobertura 22% del mercado nacional, seguida de Prace Walter House 20%, Deloitte con un 18%, BDO con un 8%, Ernst & Young con el 5%, cabe indicar que el restante 20% lo componen otras Firmas de Auditoría.

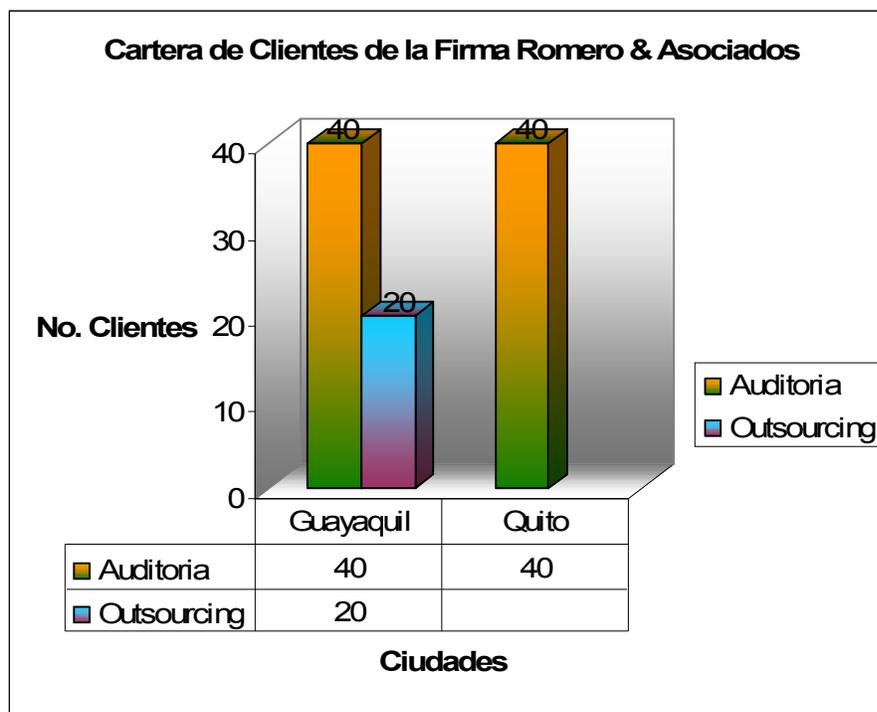
El gráfico también nos indica que la Firma Romero & Asociados esta ubicado en el 6to. lugar de posicionamiento en el mercado nacional, lo que le da un posicionamiento a Nivel Nacional de aceptable.



Fuente: Datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Mientras que la distribución de los Clientes en las dos ciudades Quito y Guayaquil, donde tiene representación la Firma de Auditoría Romero & Asociados esta representada por 40 Clientes de auditoría en Guayaquil y con 40 Clientes de auditoría en Quito, lo restante corresponde a 20 de Clientes Outsourcing en Guayaquil. También se debe indicar que existen empresas que no necesariamente se encuentran ubicadas en las ciudades mencionadas, sino que sus operaciones están en otras provincias del País. Pero estas no son en gran número.

En el gráfico se indica como se encuentra distribuida la cartera de Clientes que mantiene la Firma en las dos ciudades donde mantiene sus oficinas y sus operaciones.



Fuente: Romero & Asociados

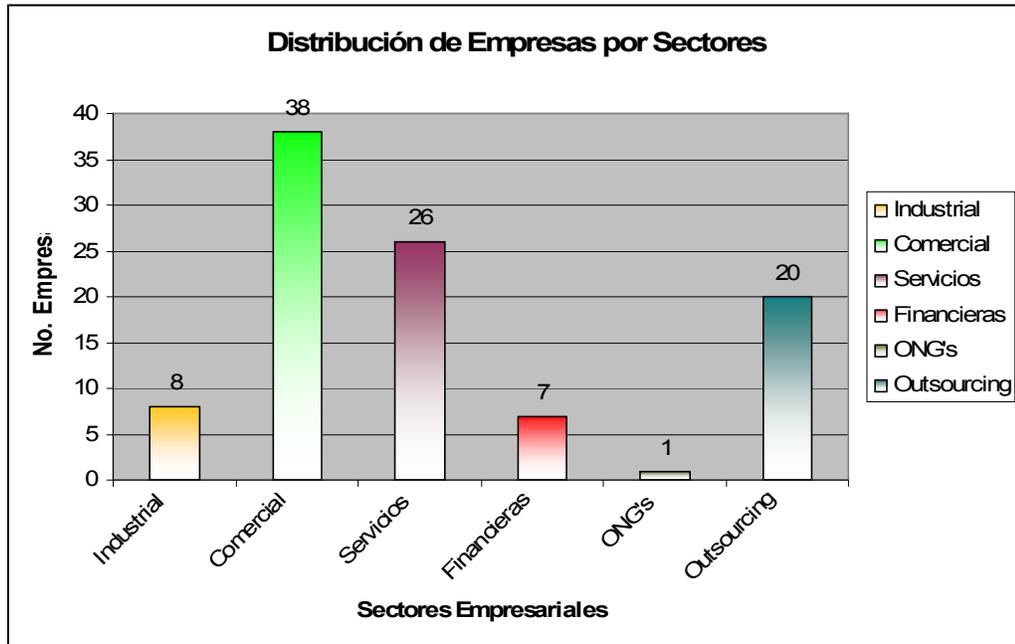
Cabe indicar que la cartera de Clientes que mantiene la Firma en las dos ciudades, es muy fuerte y solo en Guayaquil se encuentra el otro tipo de servicio que ofrece la Firma que es Outsourcing, en Quito no hay este servicio.

En el presente gráfico de la “Distribución de Empresas por Sectores” se observa como están distribuidos los Clientes de la Firma, en los diferentes sectores como son: Industrial con un total de 8 Clientes, Empresas Comerciales con 38 Clientes, Servicios con 26 Clientes, Financieras 7, ONG’s con 1 representante, Outsourcing con 20 Clientes que corresponde solo a la ciudad de Guayaquil, en Quito no tienen ningún Cliente de este sector.

Cabe indicar que la distribución que se tiene por sectores, están sumados los clientes tanto de las ciudades de Quito y Guayaquil, donde la Firma tiene su representación, claro que existen muchas empresas que no necesariamente se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil sino que están en otras provincias, pero sola las operaciones de la Firma se encuentran ubicadas en la ciudades mencionadas.

Dentro de esta cartera de Clientes también se encuentran incluidos lo que son los Clientes relacionados que tiene la Firma, estos Clientes relacionados son aquellos que una Firma Internacional mantiene en otro

país o que también la Firma Local tiene y sus operaciones se centran en el país de origen pero tienen una agencia en otro país. A este tipo de Clientes se les llama relacionados.



Fuente: Romero & Asociados

**2.2.2.1.2 Proveedor.-** Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios o también de servicios.<sup>16</sup>

Entre los proveedores que la Firma de Auditoría Romero & Asociados mantiene relaciones directas se encuentran:

- Papelerías
- Empresas de Agua Embotellada
- Supermaxi

<sup>16</sup> [www.wordreference.com/definición/proveedor](http://www.wordreference.com/definición/proveedor)

- Empresas de Servicios Básicos
- Instituciones Financieras
- Organismos de Control
- Entre Otras

Pero también hay que tomar en cuenta las Universidades, ya que ellas son las que proveen del Recurso Humano necesario para las actividades que realiza la Firma. Estas Universidades pueden ser públicas o privadas. Después de la selección del personal que realiza la Firma para obtener al profesional más idóneo para que pertenezca a la Firma, manteniendo así un nivel de calidad en cuanto al personal que labora en la Firma.

### **2.2.2.2 Competencia y Precios**

**2.2.2.2.1 Competencia.-** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente.<sup>17</sup>

La competencia es muy fuerte en el mercado debido a que existen empresas que se encuentran posicionadas muy bien en el Ecuador y que tiene una representación de Firmas Internacionales muy importantes.

---

<sup>17</sup> <http://www.definicion.org/competencia>

Claro que la Firma posee una larga historia en el mercado, lo cual le permite ser competitiva, a través de los servicios, los costos, el trato al personal del Cliente y satisfacción del Cliente.

La competencia también puede ser desleal, desde el punto de vista del desprestigio que nos puede ocasionar un Cliente insatisfecho o la propia competencia. La competencia también se da cuando un empleado de la Firma decide por su propia cuenta renunciar y formar una Firma de Auditoría Independiente, eso le convierte en competencia directa de la Firma.

La competencia no se considera las Auditorías realizadas por el Estado especialmente por la Contraloría General del Estado porque ellos no compiten en el mismo mercado que nosotros. Pero en un supuesto caso que nos tocara competir también se considerara competencia directa.

La competencia es un factor que influyen directamente sobre las funciones y actividades que rigen a la Firma de Auditoría Romero & Asociados, debido a que existen Firmas Independientes que están creciendo en el mercado especialmente de Quito, donde se encuentra muy copado de empresas que ofrecen estos servicios de auditoría externa.

**2.2.2.2.2 Precio.-** Se puede definir al precio de un bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio.

Otra definición de precio, nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.<sup>18</sup>

Los precios se constituyen en una parte muy importante de la Firma ya que esto nos puede garantizar el éxito de obtener más Clientes o de perderlos. En la actualidad los costos y el tiempo en la ejecución de los trabajos de auditoría es un factor que influye en el momento de contratar a una Firma auditora.

Los precios también determinan que tan eficientes seremos al momento de realizar un trabajo de auditoría. Otro punto es el tipo de auditoría que se realiza, la cual también determinara el valor por el trabajo de auditoría que se va a realizar.

En lo referente a los precios cuando se tiene una representación de una Firma Internacional los costos pueden ser más altos lo cual ocasiona que se pierda Clientes en el mercado local. Pero también se puede presentar el otro caso que estos precios no sean tan elevados y que estén al alcance de las empresas que necesitan de estas Firmas con lo cual se

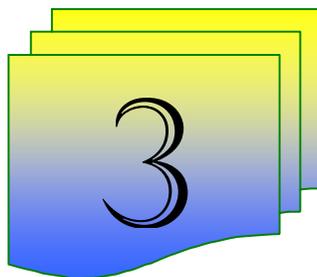
---

<sup>18</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>

agrega un valor a la representación o respaldo de una Firma Internacional. No se puede revelar los precios del valor que cuesta realizar una auditoría a determinado Cliente debido a que esto también se le considera como competencia, por eso es que los precios se mantienen en recelo. Este precio consta especificado en el contrato que la empresa auditada firma con Romero & Asociados.

El precio también incluye los honorarios y gastos que se van a mantener dentro del tiempo que con lleve a realizar la auditoría. Estos precios se detallan en las propuestas de auditoría que realiza la Firma ante un determinado Cliente.

# CAPÍTULO



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

«La clave para competir con Wal-Mart y sobrevivir consiste en orientar la empresa hacia un nicho que le permita sacar provecho de sus puntos fuertes en el mercado local».  
**WAL\*MART**

El Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen un marco de referencia que orienta a la Firma hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y asegurando el cumplimiento de sus objetivos globales.

Como se ha indicado a lo largo de la historia de la Firma de Auditoría Romero & Asociados. Esta ha mantenido representaciones de Firms Internacionales de Auditoría, razón por la cual en este capítulo se detallarán cada una de las estrategias tendientes a la consecución de metas de la Firma, desde cuando inicio sus operaciones hasta la actualidad.

Como Misión General que mantiene la Firma Romero & Asociados, se encuentra descrita dentro del Manual Staff de Auditoría Revisión Junio 2005:

## **Misión General:**

*“Somos una Firma de auditores y asesores de negocios con experiencia, recursos y tecnología para un entorno globalizado que entrega servicios integrales de alta calidad, que impulsa la seguridad, rentabilidad y crecimiento en nuestros clientes, el desarrollo profesional y personal de nuestra gente y el progreso del País”.*

A continuación se describe cada una de las estrategias de las representaciones Internacionales de las Firmas de Auditoría con las que la Firma Romero & Asociados a mantenido relaciones en el campo de auditoría.

Se comenzara describiendo las estrategias de Ernst & Young, que fue la primera representación internacional de una Firma de Auditoría.

### **3.1 Misión y Visión de Romero & Asociados Ernst & Young**



#### **3.1.1 Misión y Visión**

“La visión de la Firma esta descrita sencillamente en nuestra Misión:

*Aspiramos a hacer de Romero & Asociados Ernst & Young la firma líder de servicios profesionales integrados, comprometida al profesionalismo y a la continua mejoría en todo lo que hacemos; buscamos atraer, desarrollar y retener a personal de alto desempeño, y entregar servicios de la más alta calidad y con valor agregado, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.*<sup>19</sup>

### **3.1.2 Valores profesionales**

- 3.1.2.1 Calidad en todos nuestros trabajos y servicios.
- 3.1.2.2 Trabajo en equipo e integración de servicios desde nuestra más pequeña unidad hasta la Firma en general.
- 3.1.2.3 Integridad y objetividad en todas nuestras relaciones, e independencia en todos nuestros compromisos de confiabilidad.
- 3.1.2.4 Participación y compromiso personales sólidos en todas nuestras relaciones.
- 3.1.2.5 Liderazgo, consejería y delegación de autoridad de nuestro personal en todos nuestros trabajos.
- 3.1.2.6 Apertura y fraternidad en nuestros tratos con otro.
- 3.1.2.7 Carreras retadoras, caracterizadas por desarrollo, reconocimiento y recompensa.
- 3.1.2.8 Respetar al individuo y alentar la diversidad.

---

<sup>19</sup> Programa Avanzado para Asistentes de AABS – Nivel II, 1997

3.1.2.9 Innovación y voluntad par considerar el cambio en todo, excepto valores básica.<sup>20</sup>

### **3.1.3 Servicios**

3.1.3.1 Servicios de Aseveración y Asesoría en Sistemas de Información (Information Systems Assurance and Advisory Services – ISAAS).

3.1.3.2 Due Diligence en Fusiones y Adquisiciones.

3.1.3.3 Servicios de Auditoría Interna.

3.1.3.4 Servicios Actuariales.

3.1.3.5 El Centro para Transacciones Estratégicas (The Center for Strategic Transactions).

3.1.3.6 Comercio Electrónico.

3.1.3.7 Servicios de Impuestos.

3.1.3.8 Servicios de Consultoria (CS).<sup>21</sup>

### **3.1.4 Funciones y Responsabilidades**

Las metas del equipo de servicio al cliente son:

3.1.4.1 Ofrecer al cliente los beneficios plenos de nuestra capacidad profesional.

---

<sup>20</sup> Programa Avanzado para Asistentes de AABS – Nivel II, 1997

<sup>21</sup> Programa Avanzado para Asistentes de AABS – Nivel II, 1997

- 3.1.4.2 Satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente.
- 3.1.4.3 Aportar trabajo de la más alta calidad y servicios de valor agregado.
- 3.1.4.4 Ayudar al Cliente a aprovechar oportunidades en sus negocios, continuamente mejorar sus operaciones y resolver sus problemas.
- 3.1.4.5 Nosotros entregamos al Cliente servicios de valor agregado.<sup>22</sup>

Ahora se describirá la estrategia que utilizo la Firma Romero & Asociados cuando, obtuvo la representación internacional de la Firma de Auditoría Grant Thornton.

## **3.2 La misión y visión de Romero & Asociados Grant Thornton**

Romero & Asociados Grant Thornton 

### **3.2.1 Misión**

Brindar servicios de alta calidad y en compromiso con el cliente.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Programa Avanzado para Asistentes de AABS – Nivel II, 1997

<sup>23</sup> <http://www.grantthornton.com>.

### 3.2.2 Visión

Somos la Firma líder de Contadores Públicos reconocida en la asesoría de negocios a empresas del mercado medio, que constantemente excede las expectativas de sus clientes y de su gente.<sup>24</sup>

Los valores que la Firma plantea se basan en: Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas evidencian que los auditores que estén interesados en el mantenimiento de una alta y uniforme calidad del trabajo de auditoría por parte de los contadores públicos independientes. El AICPA ha expuesto el marco de referencia en las siguientes **10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**. Estas se dividen en:

#### Normas Generales

1. Capacitación Técnica adecuada e idoneidad como auditores.
2. Actitud mental de independencia.
3. Debido cuidado profesional.

#### Normas del Trabajo de Campo

1. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y deben ser supervisados apropiadamente.

---

<sup>24</sup> <http://www.grantthornton.com>.

2. La auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno.
3. Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección.

### **Normas de los Informes**

1. El informe debe ser presentado de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. El informe debe identificar los principios no han sido observados.
3. Debe considerarse si las revelaciones informativas en los Estados Financieros son razonables.
4. El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los Estados Financieros.

### **3.2.3 Nuestros Valores**

#### **3.2.3.1 Independencia**

Nuestras opiniones son objetivas, no influenciadas. Nuestro personal actúa con integridad, objetividad y escepticismo profesional.

**Comentario:**

*Como auditores debemos mantener una independencia total sobre todas las actividades que realizamos en el trabajo de campo, así como también sobre nuestras opiniones.*

### **3.2.3.2 Confidencialidad y seguridad de la información**

Tomamos todas las precauciones para evitar la violación de la confidencialidad de los asuntos y documentos de los Clientes tanto a nivel del personal como de personas externas.

**Comentario:**

*La confidencialidad que debe mantener un auditor, debe estar siempre presente en todo, para que en ningún momento se revele datos que pueden alterar o desequilibrar el proceso de auditoría y mas a un del Cliente.*

### **3.2.3.3 Competencia profesional y debido cuidado**

Prestamos los servicios profesionales con el debido cuidado, competencia y diligencia. Mantenemos el conocimiento profesional en un nivel requerido para asegurarse que el Cliente recibe la ventaja de

un servicio competente basado en la práctica, la legislación y técnicas actualizadas.

**Comentario:**

*La competencia se convierte en un factor desequilibrante en cualquier momento, sobre todo en la parte profesional, porque muchos auditores no se preparan lo suficiente para ser competitivos en el medio.*

### **3.2.3.4 Comportamiento personal**

Actuamos de una forma consistente con la buena reputación de la profesión y evitamos cualquier conducta que pueda desacreditarla.<sup>25</sup>

**Comentario:**

*El comportamiento personal como auditor debe ponerse de manifiesto en cualquier momento de su vida y especialmente cuando se realiza labores de trabajo de campo de auditoría.*

---

<sup>25</sup> <http://www.grantthorton.com>.

### 3.2.3.5 Supervisión periódica de Grant Thornton

La Firma internacional supervisa periódicamente con el fin de asegurarse sobre el cumplimiento de la metodología, lineamientos y tecnología de Grant Thornton.

#### **Comentario:**

*La supervisión es fundamental en cualquier escala, especialmente si se esta representando a una Firma internacional de auditoría, debido a que se puede detectar que los procedimientos que deben aplicarse en la practica de la auditoría no se estén ejecutando.*

### 3.2.3.6 Nivel de riesgo del Cliente

Cuando no estamos satisfechos del comportamiento ético de determinado Cliente, renunciamos o no aceptamos dicho compromiso.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.grantthornton.com>.

**Comentario:**

*Como auditores no debemos mantener una relación estrecha con nuestro Cliente debido que puede llegar a causar malos entendidos.*

### **3.3 Misión y Visión Romero & Asociados Member Horwath International**

En la investigación que se viene realizando a la Firma, esta mantiene una representación internacional de una de las mejores Firmas de Auditoría, es Horwath International con quien en la actualidad se encuentra en un proceso de planificación estratégica. Esto debido a que la metodología va hacer implantada a principios del Mes de Enero del 2009.

Con este antecedente la propuesta se basará en realizar la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias, Principios y Valores para la Firma Romero & Asociados Member de Horwath International:



### **3.3.1 Misión de la Firma “Romero & Asociados” Member Horwath Internatinonal Cía. Ltda.**

Proporcionar a los Clientes, los más elevados niveles técnicos y éticos, con servicios profesionales, que darán como resultado un beneficio real para quienes los reciben, a través de una filosofía de mejora constante y desarrollando un espíritu de servicio hacia nuestros Clientes, sin olvidar el compromiso integral hacia la sociedad.

### **3.3.2 Visión de la Firma “Romero & Asociados” Member Horwath Internatinonal Cía. Ltda.**

Ser una organización orientada al Cliente, con el apoyo de auditores y consultores capacitados que cumplen una gran experiencia en el medio, con lo cual se asegurara el posicionamiento en el mercado, ofreciendo un servicio a todos los sectores de la sociedad, tanto de Empresas Privadas como también las Instituciones Publicas, esto a través de la representación nacional de alta calidad que ponemos al servicio de nuestros Clientes.

### **3.3.3 Objetivos de la Firma “Romero & Asociados” Member Horwath International Cía. Ltda.**

3.3.3.1 Ser reconocida como la primera Firma de Auditoría a Nivel Nacional, contando con el apoyo de la Firma de Auditoría Horwath International, lo que permitirá mantener un personal altamente capacitado, calificado y competitivo para cualquier circunstancia, especialmente a lo referente al trabajo de auditoría.

3.3.3.2 Contar con una infraestructura y tecnología necesaria que permitan el desarrollo adecuado de los procesos de auditoría, como en la actualidad, lleva acabo la Firma, esto permitirá garantizar que los procesos tengan una alta calidad. La calidad en la actualidad es un factor preponderante para garantizar el existo, la Firma Romero & Asociados mantendrá un especial interés en tener procesos de calidad.

3.3.3.3 Buscaremos incrementar nuestra participación en el mercado al 3%, en un lapso de tres años, esto a través de un mejor desempeño en la calidad de los servicios y ofertas de auditoría, para obtener resultados que esperan de nosotros los distintos Clientes distribuidos en el Territorio Ecuatoriano. Para ello se contara con el apoyo de la Firma de Auditoría Horwath International, que nos permitirá ser competitivos, a través de la

metodología que se implantara para que nuestros procesos de auditoría sean los mejores.

3.3.3.4 Mejorar constante del control de calidad de los servicios de la Firma, contando para ello con un personal capacitado en todas sus líneas, este personal deberá estar capacitación en la aplicación de las nuevas técnicas de auditoría y de su especialidad como profesional, de tal manera que nos permita garantizar resultados acordes a los que espera el Cliente de nosotros. Esto nos permitirá mantener una cartera de Clientes amplia y sostenible.

3.3.3.5 Mantener un buen nivel óptimo de profesionales calificados dentro de la Firma, lo que nos permitirá ser más competitivos, eficientes y eficaces, para las nuevas circunstancias que el mercado nos impone. Debido a que el Cliente siempre exige un valor agregado y este valor es el nivel profesional de los profesionales de la Firma. Pero sin olvidar el servicio a los Clientes.

## **3.4 Políticas**

### **3.4.1 Reclutamiento**

El proceso de selección para los miembros de nuestro Staff profesional es uno de los más importantes elementos del éxito de nuestra práctica. Estamos seguros que la Firma efectuara el mejor reclutamiento, para obtener una ventaja competitiva, esto nos permitirá ser exitosos en las áreas de auditoría.

El reclutamiento debe estar dirigido a atraer y contratar a aquellos individuos que posean características intelectuales y personales, demostrando un alto potencial para lograr resultados satisfactorios para el Cliente y la Firma.

### **3.4.2 Entrenamiento**

Cada profesional que integre la Firma en las oficinas de Quito y Guayaquil, está obligado a acumular 120 horas de entrenamiento en cada período de tres años para cumplir con las políticas de desarrollo profesional de la Firma y los requerimientos de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que rigen la profesión.

Los siguientes son los temas con contenidos aceptables para Programas de Educación Continua que califican para el cómputo de horas de crédito PEC:

- Contabilidad
- Auditoría
- Prácticas de Entidades Reguladoras
- Tributación
- Servicios de Consultoría Gerencial
- Computación
- Matemáticas, Estadísticas, Probabilidades y Aplicaciones cuantitativas en los negocios
- Guías y procedimientos de Organismos de Financiamiento Internacional (AID, Banco Mundial, BID, PNUD)
- Economía
- Leyes Comerciales
- Finanzas, Producción, Marketing, Relaciones Personales, Administración y Organización Comercial
- Entorno de los Negocios
- Industrias Especializadas (Bancos, Seguros, Entidades Públicas, etc.)
- Administración de la Firma (cartas de propuestas y de compromiso, personal, reclutamiento, etc.)

Otros temas diferentes a los listados arriba que pueden ser aceptables si el individuo demuestra que el tema contribuye directamente a su desarrollo profesional o personal.

### **3.4.3 Evaluación del Desempeño**

El proceso de Evaluación del Desempeño de la Firma, tiene el propósito de ayudar a que cada uno de los profesionales deban involucrarse en los procesos de auditoría, esto permitirá obtener logros únicos de cada persona.

### **3.4.4 Comportamiento en las Oficinas del Cliente**

El personal de auditoría debe saberse comportar tanto en las oficinas de los clientes y en las propias dependencias de la Firma

Normalmente, la mayor parte del tiempo requerido para un compromiso es utilizado en la oficina del Cliente en situaciones en se requerirá el ejercicio de la cortesía, tacto y buen juicio, ya que debemos pensar que mientras estemos en la oficina del Cliente nuestras solicitudes de información serán consideradas como una molestia por muchos de sus empleados. Mientras nos encontremos en las instalaciones del Cliente, debemos observar las siguientes normas:

- 3.4.4.1 Respetar Confidencias.-** Nuestro trabajo es confidencial y por tal naturaleza requiere siempre actitudes imparciales por parte nuestra. Debemos tener cuidado al discutir nuestro trabajo en lugares públicos, aún con otros miembros del Staff.
- 3.4.4.2 Manejar los Registros con Cuidado.-** Durante el curso de nuestro trabajo tendremos acceso a muchos registros y documentos del Cliente. Nuestra responsabilidad es ver que ellos sean manejados con cuidado para evitarles daños físicos y ver que son devueltos a su lugar o a la persona apropiada cuando hemos terminado de utilizarlos.
- 3.4.4.3 Evitar Tomar parte en las Discusiones o Controversias.-** Como discusiones políticas y religiosas. Esto puede causar molestia en las oficinas del Cliente.
- 3.4.4.4 Evitar Avisos y Consejos.-** Evitar dar consejos o sugerencias de cómo el Cliente o Representante Legal de la compañía debe llevar acabo los procesos dentro de la organización.
- 3.4.4.5 Evitar Familiaridad.-** Evitar relaciones personales íntimas con los empleados del Cliente tanto en las horas de trabajo como fuera de las horas de labores.
- 3.4.4.6 Evitar Visitas.-** De familiares, Amigos u compañeros en las oficinas del Cliente, esto causa molestias.
- 3.4.4.7 Evitar Llamadas Telefónicas.-** No es buena práctica dirigir llamadas telefónicas personales a la oficina del Cliente.

**3.4.4.8 Dinero.-** Nunca cambie cheques personales o aquellos de la Firma en la oficina del Cliente y bajo ninguna circunstancia pida prestado dinero al Cliente.

### **3.4.5 Comportamiento en Nuestras Oficinas**

Cuando se trabaja en nuestras oficinas se deben observar algunas normas como son:

**3.4.5.1 Puntualidad,** a la hora de entrada a las oficinas del Cliente y a las de Romero & Asociados, según sea el caso, tanto en la mañana como al medio día. La entrada es a las 8h30 y la salida a las 18h30. Se dispone de dos horas para el almuerzo, esto es de 12h30 a 14h30. Cuando no estemos asignados a un Cliente, es este el horario al cual debemos regirnos. Cuando estemos trabajando en un Cliente debemos regirnos por el horario que ellos tengan principalmente en la hora de entrada y de almuerzo.

**3.4.5.2 Salida de nuestras oficinas,** siempre informe su destino a la recepcionista u otra persona designada para recibir esa información.

**3.4.5.3 Permiso temporal,** debidamente justificado este deberá ser comunicado inmediatamente al Gerente a cargo del trabajo mediante comunicación escrita.

**3.4.5.4 Por enfermedad o calamidad doméstica,** esta deberá ser reportada a primera hora de la mañana directamente al Gerente o Socio a cargo del compromiso o a cualquier otro Socio.

**3.4.5.5 Uso de las oficinas,** fuera del horario normal de trabajo se deberá observara el siguiente procedimiento:

3.4.5.5.1 Solicitar autorización a un Socio.

3.4.5.5.2 Al salir de las oficinas asegurarse que estén cerradas las puertas de acceso, que estén apagadas las luces y el aire acondicionado, así como los demás equipos que se encuentren en la oficina (copiadoras, calculadoras, computadoras, impresoras, etc.).

3.4.5.5.3 Dejar los sitios de trabajo descongestionados (limpios).

### **3.4.6 Vestuario**

En las instalaciones de la Firma y las del Cliente, se debe guardar un estricto orden en la forma de vestir. En el caso de los caballeros deben vestir con terno, preferible de un solo color y si se dan las combinaciones, estas deben ser moderadas, procurar usar tonos oscuros para no vislumbrar elegancia al vestir, evitar colores llamativos.

Las damas vestirán preferiblemente estilo sastre, con falda, chaqueta y blusa; así mismo evitarán colores llamativos.

### **3.4.7 Uso del Teléfono**

Excepto por emergencias, no efectuar ninguna llamada desde nuestras oficinas a compañeros y Clientes o para uso personal.

### **3.4.8 Gastos de Transporte y Comida**

Cuando no se disponga de vehículo, los integrantes del equipo de auditoría deberán reunirse en la oficina o lugar convenido y tomar un taxi en grupo de cuatro personas.

Cuando uno de los integrantes del equipo que tenga vehículo y lo utilice desde la Firma hasta las oficinas del Cliente y transporte a los otros integrantes del equipo, podrá reportar como gastos el 75% del costo de la carrera de taxi.

### **3.4.9 Papeles de Trabajo**

**3.4.9.1 Papeles físicos:** Es responsabilidad mantener en orden y en buen estado los papeles de trabajo, para lo cual se colocarán

rótulos que identifiquen los períodos a que corresponden las cajas de papeles de trabajo.

**3.4.9.2 Papeles electrónicos:** El personal cuando reciba un papel electrónico deberá seguir las siguientes indicaciones:

3.4.9.2.1 El personal de auditoría de obtener back up diarios del archivo de papeles de trabajo electrónicos.

3.4.9.2.2 El back up deberá entregarse a la secretaria de la División identificando claramente en el CD con del nombre del cliente.

### **3.4.10 Uso de E-Mail**

El E-Mail, debe ser usado para correspondencia interna y a nivel de Firma Quito-Guayaquil y viceversa.

### **3.4.11 Uso de la Sala**

El personal de la Firma cuenta con una sala de trabajo, la misma que se utilizará cumpliendo las siguientes observaciones:

3.4.11.1 Deberán estar máximo dos personas por cada mesa de trabajo, excepto en aquellas ocasiones que se encuentre todo el personal de auditoría en el Staff y que no resulte suficiente las mesas existentes.

3.4.11.2 Deberá respetarse el orden establecido de las mesas y adoptar una posición de trabajo igual a la ubicación de las mismas.

3.4.11.3 Se mantendrá en orden los papeles y/o cajas que se encuentren sobre la mesa de trabajo.

### **3.4.12 Vacaciones**

El empleado gozará cada año de 15 días ininterrumpidos de descanso obligatorio, esto en las personas que tengan más de un año y menos de 5 años. En el caso de los Socios y Gerentes, tendrán 21 días de vacaciones.

### **3.4.13 Biblioteca**

Para el uso de la biblioteca deberá observar los siguientes procedimientos:

3.4.13.1 La entrega de libros al usuario se la realizará mediante la requisición de libros.

3.4.13.2 Las secretarias son las únicas responsables de autorizar, la entregar y recepción de los libros debiendo llevar para el efecto un control de la entrega y recepción (requisición de libros).

3.4.13.3 El tiempo que el usuario podrá mantener en su poder los libros prestados será de dos semanas contados desde la fecha de entrega.

3.4.13.4 Un mismo usuario podrá tener en su poder hasta tres libros, en caso de excederse en este cupo, será aprobado por el coordinador de la biblioteca.

3.4.13.5 Está prohibido, que personas no autorizadas se encuentren dentro de la biblioteca.

3.4.13.6 En caso de pérdida o destrucción de libros en poder del usuario, este deberá de reponer el libro o el costo.

### **3.5 Principios**

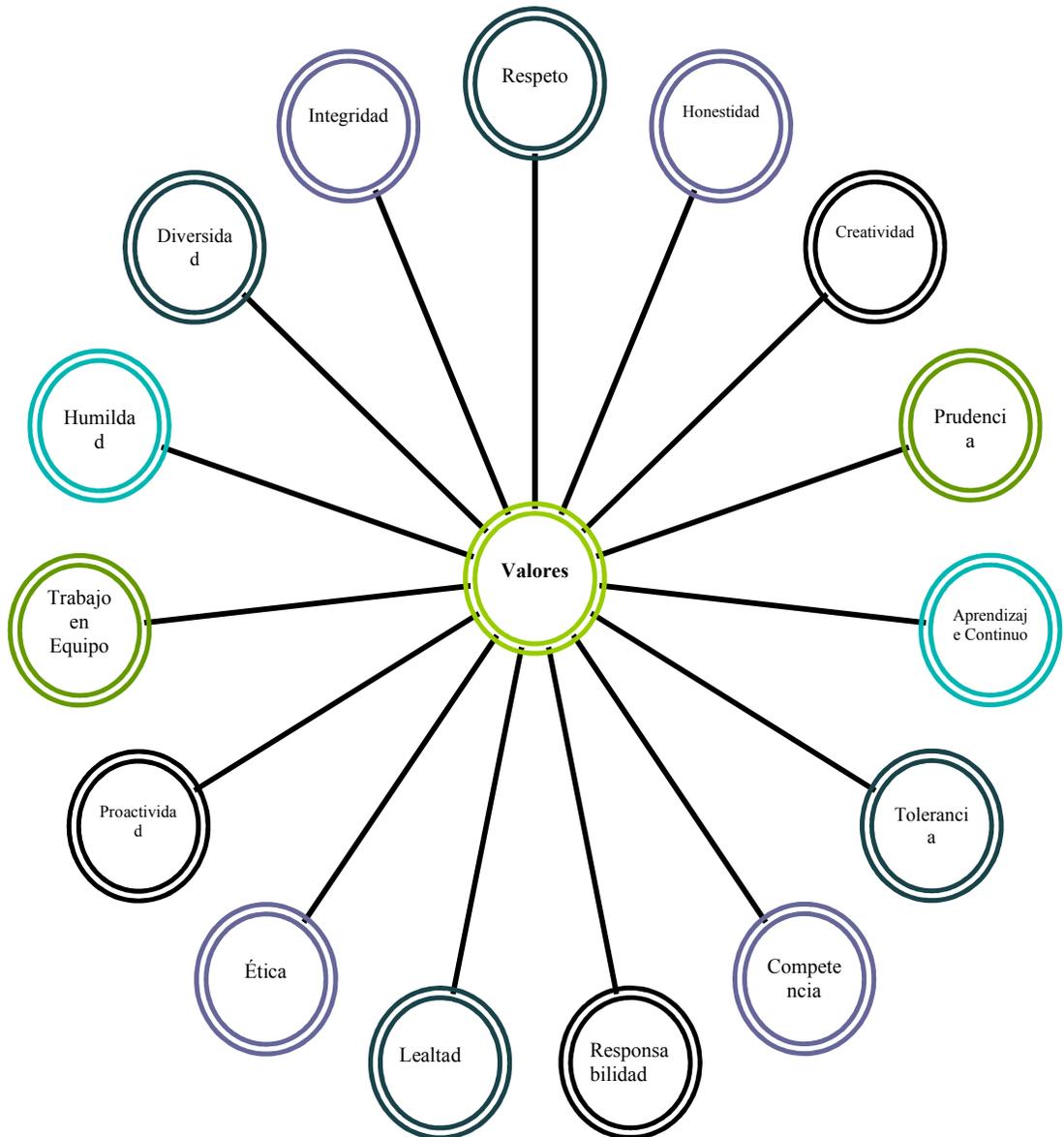
3.5.1 Orientación hacia el desarrollo integral entre el Cliente Interno y el Cliente Externo.

3.5.2 Énfasis en la evaluación del desempeño de los profesionales de la Firma, cuando realizan sus labores de trabajo de campo como auditores.

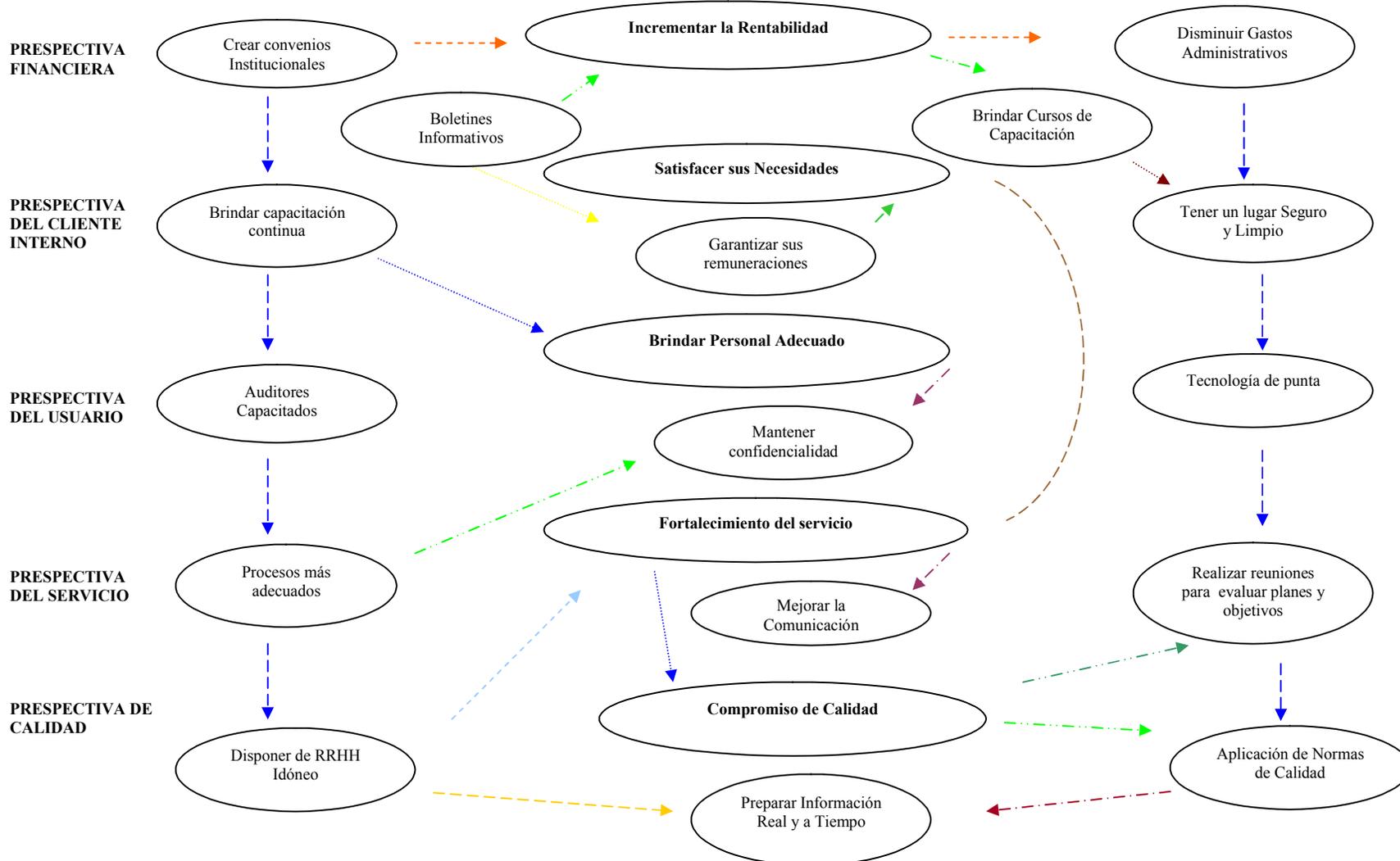
3.5.3 Trabajo en equipo para fomentar la relación personal entre todos los miembros de la firma.

3.5.4 Mantener los servicios esperados por el Cliente a través de la calidad en los servicios ofertados por nosotros.

### 3.5.2 Valores



MAPA ESTRATÉGICO FIRMA ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORTWATH INTERNACIONAL CIA. LTDA.



### **FORTALEZAS**

1. Desarrollo de habilidades profesionales.
2. Material de Educación Continua adecuado.
3. Imagen Internacional.
4. Imagen Corporativa.
5. Excelentes convenios de pago.
6. Integración del personal de la Firma con el Cliente.
7. Programas de capacitación continuos.
8. Servicio de Calidad.
9. Personal a tiempo completo.
10. Seminarios dirigidos a los Clientes.
11. Equipos de Computación de punta.
12. Programas, técnicas y procedimientos actualizados.
13. Representación Internacional.
14. Los resultados se miden de acuerdo a los objetivos planteados.
15. Aplicación de Normativas Actualizadas.
16. Experiencia de más de 30 años en el mercado.
17. Oficinas en Quito y Guayaquil.
18. Poseer Clientes a Nivel Nacional.

### **OPORTUNIDADES**

1. Crear ofertas de servicio que van acorde a las necesidades de los Clientes.
2. Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa.
3. Desarrollo de Nueva Tecnología.
4. Prestar servicios a Nuevas Empresas.
5. Alianzas Estratégicas.
6. Obtener Clientes Referidos.
7. Desarrollo de Profesionales Calificados.
8. Convenios con Cuerpos Colegiados.
9. Obtener metodología nueva.
10. Alianzas Internacionales.

### **AMENAZAS**

1. Aumento de Firmas Auditoras (competencia).
2. Problemas Económicos.
3. Leyes que regulen el funcionamiento de la Firma.
4. Sueldos.
5. Quiebra de Empresas e Instituciones.
6. Aumento de la crisis mundial.
7. Clientes insatisfechos.
8. Personal no Calificado.
9. Leyes emitidas para que no se permita la contratación de Firmas Auditoras.
10. Precios (costos) muy bajos por parte de la competencia.

**ANÁLISIS FODA: FIRMA “ROMERO & ASOCIADOS” MEMBER HORWATH INTERNATIONAL CIA. LTDA.**

**MATRIZ DE TEMAS ESTRATEGICOS**

<b>No.</b>	<b>INTERRELACIÓN</b>	<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b>
1	F: 1, 9, 12 O: 1, 6, 8 A: 1, 8, 10	Mantener Personal Calificado
2	F: 2, 3, 4, 8, 15 O: 1, 4, 8, 9 A: 1, 3, 7, 8	Fortalecer Programas de Capacitación Continua
3	F: 3,5 O: 1,2,6,8,10 A: 1,3,7,8	Implantar Calidad en los Servicios de Auditoría.
4	F: 1,3,5,8,10,11,14,15,16,17,18 O: 1,2,3,6,7,8,9,10 A: 1,3,7,8,9,10	Fortalecer la Imagen Institucional.
5	F: 6, 15, 16 O: 1,6,7,10 A: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Diseñar Pagos Convenientes.
6	F: 7, 8, 12, 13, 14 O: 1,2,6 A: 1,3,7,8,9	Crear Convenios Institucionales.
7	F: 13 O: 1 A: 2, 5, 6, 8, 9, 10	Ofrecer Servicios con Valor Agregado.

### DEBILIDADES

1. No existe un programa de selección de personal de la Firma.
2. No se realizan evaluaciones continuas de las actividades del personal de la Firma.
3. Los servicios de auditoría no cuentan con un control de calidad que desea el Cliente.
4. Falta de cobertura a Nivel Nacional.
5. Elevado costo del arriendo para las oficinas.
6. No se realizan estudios de mercado.
7. Falta de parqueadero.
8. No existe un servicio de post-venta.
9. No hay supervisión de las actividades de la Firma.
10. Falta de capacitación al personal de la Firma.
11. Falta de convenios institucionales.
12. No realiza la participación del personal de la Firma con cuerpos colegiales.
13. Altos costos por la representación internacional.
14. No se realizan cuestionarios de los servicios ofrecidos por la Firma a los Clientes.
15. No existe una retroalimentación de todos los procesos.
16. No se cuenta con servicios Web.

### OPORTUNIDADES

1. Crear ofertas de servicio que van acorde a las necesidades de los Clientes.
2. Control de Calidad de los Servicios de Auditoría Externa.
3. Desarrollo de Nueva Tecnología.
4. Prestar servicios a Nuevas Empresas.
5. Alianzas Estratégicas.
6. Obtener Clientes Referidos.
7. Desarrollo de Profesionales Calificados.
8. Convenios con Cuerpos Colegiados.
9. Obtener metodología nueva.
10. Alianzas Internacionales.

### AMENAZAS

1. Aumento de Firmas Auditoras (competencia).
2. Problemas Económicos.
3. Leyes que regulen el funcionamiento de la Firma.
4. Sueldos.
5. Quiebra de Empresas e Instituciones.
6. Aumento de la crisis mundial.
7. Clientes insatisfechos.
8. Personal no Calificado.
9. Leyes emitidas para que no se permita la contratación de Firmas Auditoras.
10. Precios (costos) muy bajos por parte de la competencia.

**ANÁLISIS FODA: FIRMA “ROMERO & ASOCIADOS” MEMBER HORWATH INTERNATIONAL CIA. LTDA.**

**MATRIZ DE TEMAS ESTRATEGICOS**

No.	INTERRELACIÓN	TEMAS ESTRATEGICOS
1	D: 1, 2, 3, 9, 10 O: 1, 6 A: 1, 3, 7, 8, 10	Mejorar la Supervisión de Actividades.
2	D: 2, 9, 10, 15 O: 1 A: 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10	Mejorar la Gestión de Evaluación del Personal.
3	D: 3, 4, 15, 16 O: 1, 4, 6, 7 A: 10	Mejorar la Gestión de Servicio al Cliente.
4	D: 5, 13 O: 4, 6 A: 1, 3, 7, 8	Optimizar los Gastos.
5	D: 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16 O: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 A: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Realizar Investigación de Mercado.
6	D: 7 O: 6 A: 1, 3, 7, 8, 9	Fortalecer Sistema Logístico y Tecnológico.
7	D: 11, 12 O: 6, 8, 9 A: 1, 3, 8, 9, 10	Incrementar los Convenios con Instituciones.
8	D: 1, 2, 3, 9, 10 O: 1, 4, 6, 8, 9 A: 4, 5, 7, 8, 9	Mejorar el Programa de Capacitación del Personal de la Firma.

# MAPA ESTRATÉGICO ROMERO & ASOCIADOS



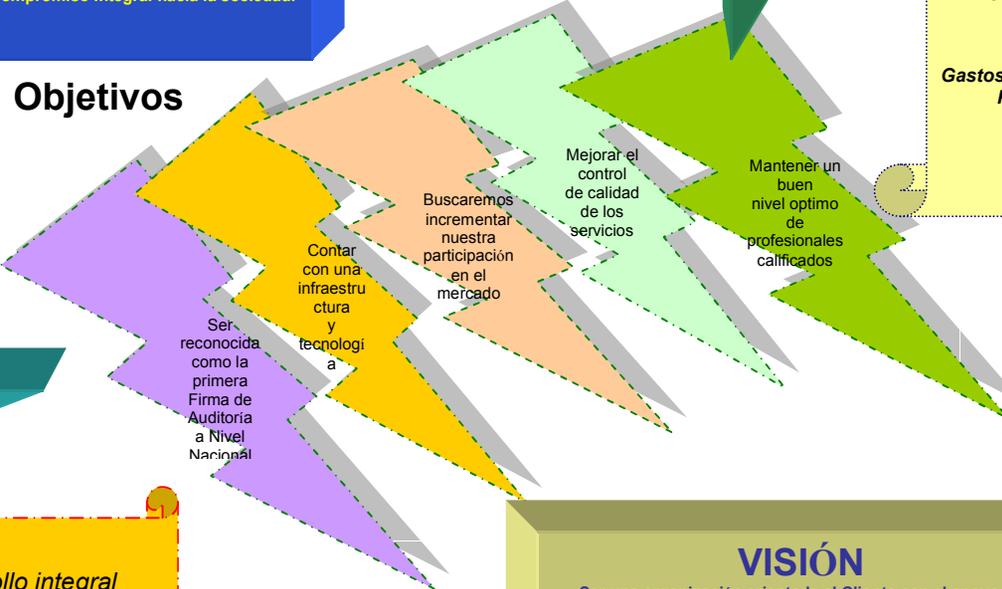
**MISIÓN**  
 Proporcionar a los clientes, los más elevados niveles técnicos y éticos, con servicios profesionales, que representen un beneficio real para quienes los reciben, manteniendo una filosofía de mejora constante y desarrollando un espíritu de servicio hacia nuestros clientes, con el compromiso integral hacia la sociedad.

**Valores**  
 Integridad  
 Pro actividad  
 Trabajo en Equipo  
 Humildad

**Políticas**  
 Reclutamiento  
 Entrenamiento  
 Evaluación del Desempeño  
 Comportamiento en las Oficinas del Cliente  
 Comportamiento en Nuestras Oficinas  
 Vestuario  
 Uso del Teléfono  
 Gastos de Transporte y Comida  
 Papeles de Trabajo  
 Uso de E-Mail  
 Uso de la Sala  
 Vacaciones  
 Biblioteca

## Objetivos

**Valores**  
 Ética  
 Lealtad  
 Responsabilidad  
 Competencia  
 Tolerancia



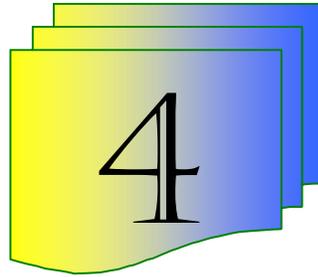
**Valores**  
 Aprendizaje Continuo  
 Prudencia  
 Creatividad  
 Honestidad  
 Respeto

**Principios**  
 Orientación hacia el desarrollo integral  
 Énfasis en la evaluación del desempeño  
 Trabajo en equipo  
 Mantener los servicios

**VISIÓN**  
 Ser una organización orientada al Cliente con el apoyo de auditores y consultores capacitados y de gran experiencia, para asegurar el posicionamiento en el mercado, ofreciendo el servicio a todos los sectores de la sociedad, tanto de empresas privadas como también las Instituciones Publicas, esto a través de la representación nacional de alta calidad que ponemos al servicio de nuestros clientes.



# CAPÍTULO



## DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE AUDITORIA EXTERNA

«El producto no se crea para uno mismo.  
Hay que saber lo que quieren los demás y  
Crearlos para ellos».  
Walt Disney

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's) se aplican en la auditoría de los Estados Financieros. Las NEA's deberán aplicarse y adaptarse según sea necesario a la auditoría de otra información y a servicios relacionados.

Las NEA's contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales juntos con los lineamientos relacionados en forma de material explicativo y de otro tipo. En circunstancias especiales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NEA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría. Cuando surge una situación así, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación. Las NEA's necesitan ser aplicadas sólo a asuntos importantes.

Es poco práctico establecer normas de auditoría y servicios relacionados que se apliquen universalmente a todas las situaciones y circunstancias que pueda encontrar un auditor. Por lo tanto, los auditores deberán considerar las NEA's como los principios básicos que deberán seguir en la realización de su trabajo. Los procedimientos precisos requeridos para aplicar estas normas se dejan al juicio profesional del auditor, en particular y dependerán de las circunstancias de cada caso.

El Instituto de Investigaciones Contables de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador ha determinado que las Normas Ecuatorianas de Auditoría sean adoptadas a partir del 1 de octubre de 1999.

La propuesta de realizar un control de calidad a los servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados, se basará en la Norma Ecuatoriana de Auditoría 3, Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría, que a continuación se detalla:

### **Norma Ecuatoriana de Auditoría 3**

#### **Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría**

“1. El propósito de esta Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA) es establecer normas y lineamientos sobre el control de calidad en:

- a) Políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto al trabajo de auditoría.
  - b) Procedimientos respecto del trabajo delegado a auxiliares.
2. Las políticas y procedimientos de control de calidad deberán implementarse tanto al nivel de la firma de auditoría como en auditorías particulares.
3. En esta NEA los siguientes términos tienen el significado que se les atribuye a continuación:
- a) **“auditor”** significa la persona con la responsabilidad final por la auditoría.
  - b) **“firma de auditoría”** significa ya sea los socios de una firma que proporciona servicios de auditoría o un practicante único que provee servicios de auditoría.
  - c) **“personal”** significa todos los socios y personal profesional involucrado en la práctica de auditoría de la firma.
  - d) **“auxiliares”** significa personal involucrado en una auditoría particular, distinta del auditor.

### **Firma de auditoría**

4. La firma de auditoría deberá implementar políticas y procedimientos de control de calidad diseñados para asegurar que todas las auditorías sean realizadas de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría.

5. La naturaleza, oportunidad, y grado de las políticas y procedimientos de control de calidad de una firma de auditoría dependen de un número de factores como el tamaño y naturaleza de su práctica, su dispersión geográfica, su organización y consideraciones sobre un apropiado costo/beneficio.

*Esta Norma ha sido desarrollada con referencia a la Norma Internacional de Auditoría NIA 7, sección 220.*

6. Los objetivos de las políticas de control de calidad que adopte una firma de auditoría ordinariamente incorporarán lo siguiente:

- a) Requisitos profesionales: El personal de la firma observará los principios de Independencia, Integridad, Objetividad, Confidencialidad, y Conducta Profesional, incluidos en el Código de Ética del Contador Público.
- b) Competencia y habilidad: La firma deberá tener personal que haya alcanzado, y mantenga los Estándares Técnicos y Competencia Profesional.
- c) Asignación: El trabajo de auditoría deberá asignarse a personal que tenga el grado de entrenamiento técnico y eficiencia.
- d) Delegación: Deberá haber suficiente dirección, supervisión y revisión del trabajo a todos los niveles para proveer certeza

razonable del trabajo efectuado y que cumple con las normas de calidad.

e) Consultas: Con el personal adecuado, dentro o fuera de la firma o con aquellos que tengan la experiencia y conocimientos apropiados.

f) Aceptación y retención de clientes: Se deberá realizar una evaluación de los clientes y una revisión. Al tomar la decisión de aceptar o retener un cliente, se deberá considerar la capacidad e independencia de la firma.

g) Monitoreo: Se deberá monitorear la continuada adecuación y efectividad operacional de las políticas y procedimientos de control de calidad.

7. Las políticas y procedimientos generales de control de calidad de la firma deberán comunicarse a su personal.

### **Auditorías particulares**

8. El auditor deberá implementar aquellos procedimientos de control de calidad, de las políticas y procedimientos de la firma, apropiados a la auditoría en particular.

9. El auditor, y los auxiliares con responsabilidades de supervisión, considerarán la competencia profesional de los auxiliares que desarrollan el trabajo delegado para cada auxiliar.

10. Cualquier delegación de trabajo a auxiliares será de una manera que proporcione certidumbre de que dicho trabajo será efectuado con debido cuidado.

### **Dirección**

11. Los auxiliares a quienes se delega trabajo necesitan de dirección apropiada. La dirección implica informar a los auxiliares de sus responsabilidades y los objetivos de los procedimientos que van a desarrollar.
12. El programa de auditoría es una herramienta importante para la comunicación de las direcciones de auditoría.

### **Supervisión**

13. La supervisión está muy relacionada con la dirección y la revisión.
14. El personal que desempeña responsabilidades de supervisión desarrolla las siguientes funciones:
  - a) Monitorear el avance de la auditoría para considerar si:
    - i) Los auxiliares tienen la habilidad y competencia necesarias para llevar a cabo sus tareas.
    - ii) Los auxiliares comprenden las direcciones de auditoría.
    - iii) El trabajo está siendo realizado de acuerdo con el plan global de auditoría y el programa de auditoría.

- b) Ser informados y de plantear cuestiones importantes de contabilidad y auditoría, mediante la valoración de su importancia y la modificación del plan global de auditoría y del programa de auditoría.
- c) Resolver cualquier diferencia de juicio profesional entre el personal.

## **Revisión**

15. El trabajo desarrollado por cada auxiliar necesita ser revisado:

- a) El trabajo ha sido desarrollado de acuerdo con el programa de auditoría.
- b) El trabajo desarrollado y los resultados obtenidos han sido adecuadamente documentados.
- c) Todos los asuntos significativos de auditoría han sido resueltos.
- d) Los objetivos de los procedimientos de auditoría han sido logrados.
- e) Las conclusiones expresadas son consistentes con los resultados del trabajo efectuado y respaldan la opinión de auditoría.

16. Los puntos siguientes necesitan ser revisados oportunamente:

- a) El plan global de auditoría y el programa de auditoría.
- b) Las evaluaciones de los riesgos inherentes y de control, incluyendo los resultados de pruebas de control y las modificaciones.

- c) La documentación de la evidencia de auditoría obtenida de los procedimientos sustantivos y conclusiones resultantes, incluyendo, resultados de consultas.
  - d) Los Estados Financieros, los ajustes de auditoría propuesta, y el dictamen propuesto del auditor.
17. El proceso de revisar una auditoría puede incluir, el caso de grandes auditorías complejas, solicitar al personal no involucrado por otra parte en la auditoría, a realizar ciertos procedimientos adicionales antes de emitir el dictamen del auditor.

### **Perspectiva del Sector Público**

1. Esta NEA se refiere al trabajo de firmas de auditoría del sector privado. Muchas auditoras de gobiernos y otras entidades del sector público son realizadas por Organismos Superiores de Control u otros organismos. Los principios generales de esta NEA sobre control de calidad se aplican igualmente a los organismos superiores de control. Sin embargo, algunas de las políticas y procedimientos específicos adicionales y relevantes a los auditores del sector público.
2. También, en el sector público, el control de calidad generalmente tiene un diferente significado al adoptado en esta NEA. Aseguramiento de calidad es el término aplicado a la supervisión interna y

procedimientos de revisión mientras que el control de calidad es el término aplicado a revisiones de calidad externas.”<sup>27</sup>

### **Análisis de la Norma Ecuatoriana de Auditoría NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría**

Esta norma desarrollo parámetros sobre Trabajo de Auditoría aplicando la calidad, establece controles y procedimientos que debe adoptar el auditor cuando realiza su trabajo de campo.

En la nueva visión de la auditoría, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

La presente norma está encaminada a resaltar la importancia y la vinculación de los temas de calidad al servicio de Auditoría prestado por cualquier entidad fiscalizadora o firmas de auditores.

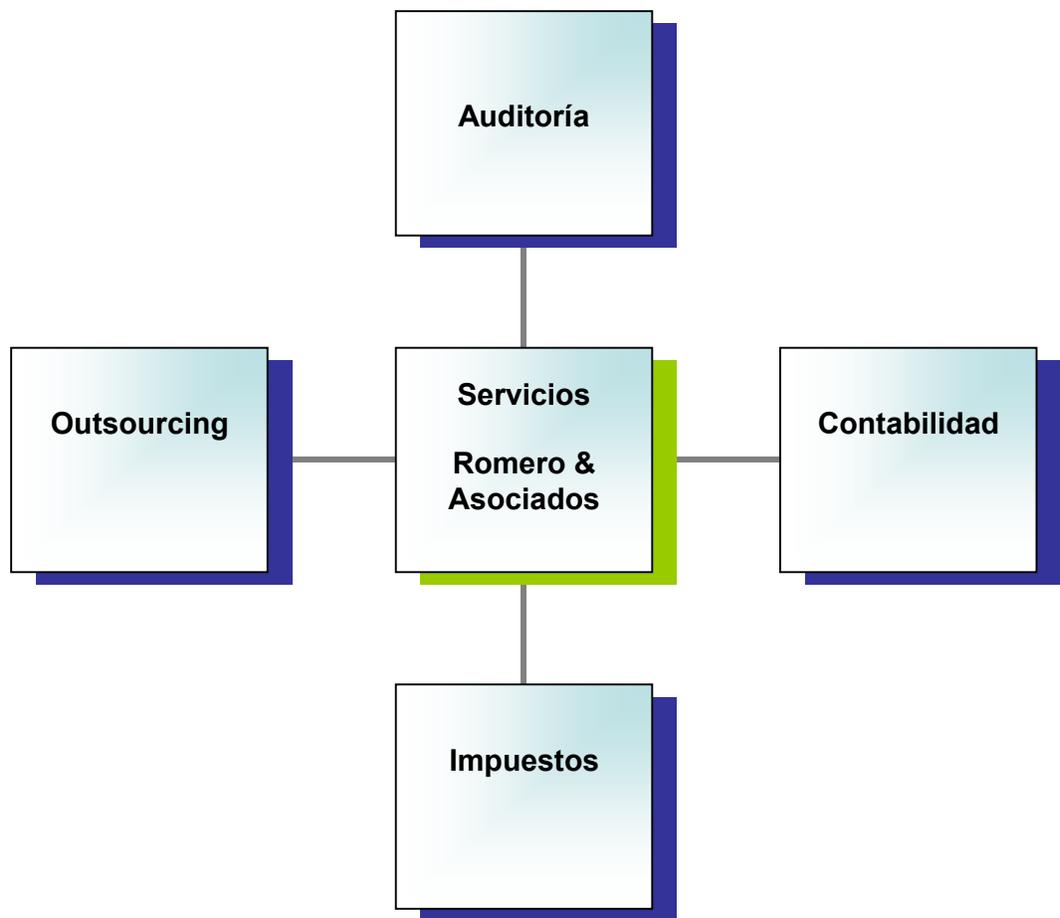
La norma establece un modelo ha seguir, pero esto modelo solo establece los parámetro básico para realizar una evaluación de los sistemas de control del trabajo realizado como auditores y como Firma de Auditoría.

---

<sup>27</sup> Comisión de Normas Internacionales de Auditoría Págs. 35 a la 41. Texto Completo

## **Sistema de Evaluación de los Servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados MEMBER HORWATH INTERNATIONAL CIA. LTDA.**

El Sistema de evaluación se enfocara a cada uno de los servicios que presta la Firma Romero & Asociados, los servicios que mantiene son los siguientes:



El modelo de evaluación se basara en la Norma Ecuatoriana de Auditoría NEA 3.

## **Modelos de Evaluación de Control de Calidad de los Servicios Ofertados por la Firma Romero & Asociados Member Horwath International Cia. Ltda.**

Índices correspondientes a cada modelo de evaluación:

- MA.1      Modelo de evaluación para el desempeño de los Asistentes
  
- MS.1      Modelo de evaluación para el desempeño de los Encargados,  
                 Semiseniors y Seniors
  
- MG.1      Modelo de evaluación para el desempeño de los Supervisores y  
                 Gerentes
  
- MSo.1      Modelo de evaluación para el desempeño de los Socios
  
- MPer.1    Modelo de evaluación para el desempeño del Personal  
                 Administrativo
  
- MCI.1      Modelo de evaluación del Desarrollo Periódico de Servicio al  
                 Cliente

## Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes

Evaluado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Período de revisión: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_ Horas en la asignación: \_\_\_\_\_

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

**A. Expectativas del Compromiso.** ¿Las expectativas del compromiso fueron discutidas con Usted, antes de iniciar la evaluación? Por ejemplo: consideraciones claves del Cliente, rendimientos, tiempo presupuestado y otras expectativas.

SI NO 

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describir en forma general las labores realizadas en el Cliente, esto incluirá el alcance del trabajo realizado, las especificaciones de las tareas realizadas como Asistente, las responsabilidades asumidas en el Cliente y el grado de dificultad presentado en la temporada. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones Adicionales.** Revisar cada una de las cinco secciones listadas en la parte inferior y en base a ellas, realice comentarios relacionados con la fortaleza individual y las necesidades de desarrollo para cada tarea, mencione ejemplos cuando estos sean necesarios.

**1. PERSONAL.- Equipo de Trabajo,** se debe considerar la cooperación de Usted con sus compañeros y con otros miembros del equipo de trabajo. **Auto dirección,** demostró la flexibilidad para la adaptación a cambios prioritarios y que demandaron múltiples trabajos de análisis. **Comunicación Oral y Escrita,** expreso pensamientos, ideas y en escritura clara, organizada y concisa. Expreso situaciones con claridad a terceros, ya sea en forma individual o a pequeños grupos.

**Fortalezas de Personal/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<p><b>C1. Equipo de Trabajo:</b></p> <p>1. Cooperó con otros profesionales integrantes del equipo de trabajo para cumplir con las tareas que fueron asignadas.</p> <p>2. Asumió responsabilidad por su trabajo.</p> <p>3. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al Cliente.</p> <p><b>Auto dirección:</b></p> <p>4. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios que demandó el trabajo realizado.</p> <p>5. Demostró actitud constructiva hacia los procesos de la Firma y la profesión que representa.</p> <p><b>Comunicación:</b></p> <p>6. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa.</p> <p>7. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.</p> <p><b>Promedio de Aspectos Personales</b></p>				
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
<p>2. <b>SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Constituye la demostración del comportamiento e imagen profesional al personal del Cliente; se respondienddo a las inquietudes o solicitudes del Cliente durante los períodos críticos; se produjo trabajos de calidad que satisfagan o superen las expectativas del Cliente; se mantuvo relaciones positivas con todo el personal del Cliente.</p>				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C2. Servicio al Cliente:</b> 1. Logro la cooperación de todo el personal del Cliente. 2. El personal del Cliente lo consideró competente, al momento de realizar sus actividades dentro de la organización. 3. Detecto problemas importantes del Cliente y aportó con alguna solución para incorporarlos en la carta de recomendaciones o para otro tipo de informe. 4. Mantuvo una relación profesional con el personal del Cliente en los niveles idóneos. 5. Efectuó trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas del Cliente. <b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b>				
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
3. <b>VENTAS.-</b> Incluye el desarrollo y entendimiento de los tipos de servicios que ofrece la Firma. <b>Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C3. Ventas:</b> 1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente. 2. Tuvo la habilidad de presentar y en su momento vender las ideas de la Firma, de acuerdo a las necesidades del Cliente. <b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>				

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

4. **CONOCIMIENTOS.-** Incluye el desarrollo lógico y las alternativas de prácticas y/o soluciones a publicaciones técnicas realizadas por Organismos o Cuerpos Colegiales; identifico posibles problemas que requieren atención adicional y demostró sus conocimientos en el desarrollo de dichas técnicas.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
	<p><b>C4. Conocimientos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realizó las tareas que le fueron asignadas sin demasiada supervisión o ayuda.</li> <li>Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada al Cliente.</li> <li>Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas emitidas por los Organismos Reguladores o Cuerpos Colegiales y las aplicó a la asignación del trabajo correspondiente.</li> <li>Preparó papeles de trabajo del Cliente, elaboro informes y realizo declaraciones adecuadas al manejo de las actividades del Cliente.</li> <li>Entendió la relación existen entre sus labores profesionales y los aspectos generales de Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos, con lo cual demostró objetividad al Cliente.</li> <li>Detecto los problemas en las áreas de Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos, y les busco solución con un juicio apropiado, uso la imaginación y acudió a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal u Organismos Especializados.</li> </ol> <p><b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b></p>			

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

**5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.-** Se debe tomar en cuenta la: **Administración Financiera**, cubre aquella información incompleta que no fue entregada en forma oportuna por el Cliente; mantuvo anotaciones exactas del tiempo incurrido para el registro y control de la información entregada por el Cliente. **Utilización de Recursos**, utilizo la tecnología para mejorar la eficiencia, la eficacia y mejoro la productividad de cada proceso aplicado a los distintos Clientes y obtuvo los resultados esperados.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<p><b>C5. Administración Financiera:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planeó su trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas aplicadas al análisis del Cliente.</li> <li>Fue controlando sobre la marcha su propio trabajo y lo relaciona con el presupuesto de tiempo establecido para el trabajo.</li> <li>Informó a sus superiores respecto al avance de su trabajo realizado en el Clientes.</li> <li>Terminó su trabajo sin dejar información pendiente de ser procesada.</li> </ol> <p><b>Utilización de Recursos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Utilizó recursos tecnológicos para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad en las áreas de: Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos.</li> </ol> <p><b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b></p>				
<p><b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b></p>				
<p><b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado:</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/></p>				

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

**E. Firmas de Conformidad.** ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en persona?  Si  No

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma Segunda Revisión (1): \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**(1)** Está se realizará cuando el evaluado solicite una segunda revisión.

**F. Calificación Total**

Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. El resultado obtenido será discutido dependiendo de la calificación obtenida en el promedio general. Este resultado será discutido por el supervisor, el evaluador y el evaluado.

- **9 - 10 = Sobresaliente** (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).
- **7 - 9 = Muy Bueno** (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).
- **5 - 7 = Bueno** (Todas las expectativas fueron superadas).
- **3 - 5 = Necesita Mejorar** (No es igual a ciertas expectativas personales).
- **1 - 3 = Inaceptable** (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).
  
- **201 - 250 = Desempeño Superior** (Desempeño adecuado para considerarlo en un acenso inmediato en la Firma).
- **151 - 200 = Desempeño Aceptable** (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).
- **101 - 150 = Desempeño Moderado** (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).
- **51 - 100 = Desempeño Bueno** (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).
- **1 - 50 = Desempeño no aceptable** (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).

**Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5):**

**NOTA 1: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.**

Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )

**B. Naturaleza de la asignación:**  
Anexo 1

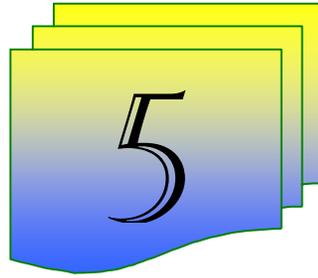
Espacio en Blanco

**Conclusión:**

**Supervisor:**

**Fecha:**

# CAPÍTULO



## APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DEL CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE AUDITORIA EXTERNA

«Los negocios creados para el servicio son válidos para obtener el éxito; los negocios creados para los beneficios económicos son aptos para fracasar».

Nicholas Murray Butler

En el presente capítulo se desarrollará la aplicación de los modelos, que fueron diseñados en el Capítulo 4 y serán implantados para obtener la calidad en los servicios de auditoría externa de la Firma.

Se tomará una muestra de unas 7 personas para evaluar la implementación de estos modelos de evaluación de los servicios de calidad de la Firma, para obtener resultados de los modelos y que servirán para implantar conclusiones y recomendaciones.

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes**Evaluado: Mari Romero Área: AuditoríaPeríodo de revisión: DesdE: 8 Hasta: 10 Horas en la asignación: 95Nombre del Cliente: ALDEAS INFANTILES SOS DEL ECUADOREvaluador: Mayra Castro Fecha de Evaluación: 08-05-08

**A. Expectativas del Compromiso.** ¿Las expectativas del compromiso fueron discutidas con Usted, antes de iniciar la evaluación? Por ejemplo: consideraciones claves del Cliente, rendimientos, tiempo presupuestado y otras expectativas.

SI NO 

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describir en forma general las labores realizadas en el Cliente, esto incluirá el alcance del trabajo realizado, las especificaciones de las tareas realizadas como Asistente, las responsabilidades asumidas en el Cliente y el grado de dificultad presentado en la temporada. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones Adicionales.** Revisar cada una de las cinco secciones listadas en la parte inferior y en base a ellas, realice comentarios relacionados con la fortaleza individual y las necesidades de desarrollo para cada tarea, mencione ejemplos cuando estos sean necesarios.

**1. PERSONAL.- Equipo de Trabajo,** se debe considerar la cooperación de Usted con sus compañeros y con otros miembros del equipo de trabajo. **Auto dirección,** demostró la flexibilidad para la adaptación a cambios prioritarios y que demandaron múltiples trabajos de análisis. **Comunicación Oral y Escrita,** expreso pensamientos, ideas y en escritura clara, organizada y concisa. Expreso situaciones con claridad a terceros, ya sea en forma individual o a pequeños grupos.

**Fortalezas de Personal/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

C1. Equipo de Trabajo:	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
1. Cooperó con otros profesionales integrantes del equipo de trabajo para cumplir con las tareas que fueron asignadas.			X	8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.		X		10
3. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al Cliente.		X		9
<b>Auto dirección:</b>				
4. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios que demandó el trabajo realizado.		X		7
5. Demostró actitud constructiva hacia los procesos de la Firma y la profesión que representa.		X		8
<b>Comunicación:</b>				
6. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa.			X	8
7. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	7
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>57</b>
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
El trabajo de equipo fue realizado con mucho liderazgo para satisfacer las necesidades del Cliente, sobre la marcha del trabajo se demostró tener flexibilidad en el cambio de situaciones presentadas.				
Ejemplo: El voucheo de los gastos se realizaba sistemáticamente pero por un virus informático introducido sistema operativo, se cambio la revisión en forma manual.				
2. <b>SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Constituye la demostración del comportamiento e imagen profesional al personal del Cliente; se respondiend o a las inquietudes o solicitudes del Cliente durante los períodos críticos; se produjo trabajos de calidad que satisfagan o superen las expectativas del Cliente; se mantuvo relaciones positivas con todo el personal del Cliente.				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C2. Servicio al Cliente:</b>				
1. Logro la cooperación de todo el personal del Cliente.		X		8
2. El personal del Cliente lo consideró competente, al momento de realizar sus actividades dentro de la organización.		X		9
3. Detecto problemas importantes del Cliente y aportó con alguna solución para incorporarlos en la carta de recomendaciones o para otro tipo de informe.			X	7
4. Mantuvo una relación profesional con el personal del Cliente en los niveles idóneos.			X	7
5. Efectuó trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas del Cliente.			X	8
<b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b>				<b>39</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se logro la cooperación del personal del Cliente, conservando la distancia entre el personal del Clientes y nosotros como miembros de la Firma. Se detecto problemas importantes en el Cliente, los cuales fueron evidenciados y se dejo constancia de los problemas detectados.

Ejemplo: Manejo inadecuado de los Activos Fijos.

**3. VENTAS.-** Incluye el desarrollo y entendimiento de los tipos de servicios que ofrece la Firma.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
<b>C3. Ventas:</b>				
1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente.		X		8
2. Tuvo la habilidad de presentar y en su momento vender las ideas de la Firma, de acuerdo a las necesidades del Cliente.			X	7
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>				<b>15</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se expuso ante el Contador los servicios que ofrece la Firma, los cuales ayudaran a mejorar sus actividades, especialmente en el manejo de Activos Fijos.

Ejemplo: Realizar una capacitación para el manejo adecuado de los Activos Fijos.

4. **CONOCIMIENTOS.-** Incluye el desarrollo lógico y las alternativas de prácticas y/o soluciones a publicaciones técnicas realizadas por Organismos o Cuerpos Colegiales; identifico posibles problemas que requieren atención adicional y demostró sus conocimientos en el desarrollo de dichas técnicas.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas sin demasiada supervisión o ayuda.	X			5
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada al Cliente.			X	7
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas emitidas por los Organismos Reguladores o Cuerpos Colegiales y las aplicó a la asignación del trabajo correspondiente.			X	8
4. Preparó papeles de trabajo del Cliente, elaboro informes y realizo declaraciones adecuadas al manejo de las actividades del Cliente.		X		7
5. Entendió la relación existen entre sus labores profesionales y los aspectos generales de Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos, con lo cual demostró objetividad al Cliente.			X	8
6. Detecto los problemas en las áreas de Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos, y les busco solución con un juicio apropiado, uso la imaginación y acudió a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal u Organismos Especializados.		X		8
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>43</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Los pronunciamientos técnicos de la Firma, fueron expuestos a la Gerencia General para resolver las inquietudes, que se presentaron en el momento de realizar la auditoría y que fueron expuestas al Contador. Para que sean aplicados en forma oportuna.

**5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.-** Se debe tomar en cuenta la: **Administración Financiera**, cubre aquella información incompleta que no fue entregada en forma oportuna por el Cliente; mantuvo anotaciones exactas del tiempo incurrido para el registro y control de la información entregada por el Cliente. **Utilización de Recursos**, utilizo la tecnología para mejorar la eficiencia, la eficacia y mejoro la productividad de cada proceso aplicado a los distintos Clientes y obtuvo los resultados esperados.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
<p><b>C5. Administración Financiera:</b></p> <p>1. Planeó su trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas aplicadas al análisis del Cliente.</p> <p>2. Fue controlando sobre la marcha su propio trabajo y lo relaciona con el presupuesto de tiempo establecido para el trabajo.</p> <p>3. Informó a sus superiores respecto al avance de su trabajo realizado en el Clientes.</p> <p>4. Terminó su trabajo sin dejar información pendiente de ser procesada.</p> <p><b>Utilización de Recursos:</b></p> <p>5. Utilizó recursos tecnológicos para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad en las áreas de: Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos.</p> <p><b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b></p>			X	7
		X		7
			X	7
			X	8
		X		8
				<b>37</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Fueron planteadas las necesidades de la información requerida por la Semisenior al Cliente.

Se entregó la información en medios impresos y magnéticos.

**D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado:** SI  NO  N/A

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

**E. Firmas de Conformidad.** ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en persona?  **Si**  **No**

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: 10-05-08 Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: 10-05

Firma Segunda Revisión (1): \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**(1)** Está se realizará cuando el evaluado solicite una segunda revisión.

**F. Calificación Total**

Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. El resultado obtenido será discutido dependiendo de la calificación obtenida en el promedio general. Este resultado será discutido por el supervisor, el evaluador y el evaluado.

- **9 - 10 = Sobresaliente** (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).
- **7 - 9 = Muy Bueno** (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).
- **5 - 7 = Bueno** (Todas las expectativas fueron superadas).
- **3 - 5 = Necesita Mejorar** (No es igual a ciertas expectativas personales).
- **1 - 3 = Inaceptable** (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).
  
- **201 - 250 = Desempeño Superior** (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).
- **151 - 200 = Desempeño Aceptable** (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).
- **101 - 150 = Desempeño Moderado** (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).
- **51 - 100 = Desempeño Bueno** (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).
- **1 - 50 = Desempeño no aceptable** (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).

**Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 191**

**NOTA 1: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.**

## Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )

### B. Naturaleza de la asignación:

#### Anexo 1

Como asistente de auditoría estuve a cargo de las cuentas de Bancos, Activos Fijos, Impuestos, Gastos, Seguros. Todas estas cuentas fueron analizadas de acuerdo a los objetivos de la Firma y del Cliente para realizar la auditoría, así como todas las actividades que debía cumplir como asistente, mostrando responsabilidad y desempeño en todas las actividades asignadas.

En la cuenta bancos no se detecto ningún problema, se realizó el respectivo trabajo con las indicaciones realizadas por el Encargado del Cliente. El respectivo papel de trabajo muestra como se realizó el análisis de la cuenta. En las cuentas de Impuestos tampoco se detecto problema alguna y se procedió a sacar las copias respectivas de las declaraciones, así también en los Gastos no se detectó ningún problema y se cubrir un total del 65% del total de Gastos. En la cuenta de Seguros, las pólizas son manejadas con mucho cuidado y cumpliendo con las indicaciones de las respectivas pólizas.

En la cuenta de Activos Fijos, es donde se detectó que estos no se encuentran manejados correctamente, esto porque las diferentes filiales aplican una política de depreciación de activos muy distinta, es decir no aplican un política de depreciación uniforme. El Cliente no cuenta con unas políticas de cómo se debe manejar los Activos Fijos, por lo que se hace muy difícil tener una cruce de resultados de esta cuenta.

El personal del Cliente colabora en todo lo requerido por nosotros, no hubo ningún problema. Se colaboró con el Equipo de Trabajo en todo lo solicitado.

### Conclusión:

Una vez realizado la evaluación al asistente de auditoría, se determino que esta persona cumple con un desempeño aceptable, pero le falta adquirir más responsabilidad para ser considerada para un ascenso inmediato.

**Supervisor:** Pablo Guerra

**Fecha:** 10-05-08

## Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes

Evaluado: Pablo Rodríguez Área: AuditoríaPeríodo de revisión: Desde 15 Hasta: 15 Hora en la asignación: 125Nombre del Cliente: Oriflame del Ecuador S.A.Evaluador: Pablo Guerra Fecha de Evaluación: 15-04-08

**A. Expectativas del Compromiso.** ¿Las expectativas del compromiso fueron discutidas con Usted, antes de iniciar la evaluación? Por ejemplo: consideraciones claves del Cliente, rendimientos, tiempo presupuestado y otras expectativas.

SI NO 

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describir en forma general las labores realizadas en el Cliente, esto incluirá el alcance del trabajo realizado, las especificaciones de las tareas realizadas como Asistente, las responsabilidades asumidas en el Cliente y el grado de dificultad presentado en la temporada. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones Adicionales.** Revisar cada una de las cinco secciones listadas en la parte inferior y en base a ellas, realice comentarios relacionados con la fortaleza individual y las necesidades de desarrollo para cada tarea, mencione ejemplos cuando estos sean necesarios.

**1. PERSONAL.- Equipo de Trabajo,** se debe considerar la cooperación de Usted con sus compañeros y con otros miembros del equipo de trabajo. **Auto dirección,** demostró la flexibilidad para la adaptación a cambios prioritarios y que demandaron múltiples trabajos de análisis. **Comunicación Oral y Escrita,** expreso pensamientos, ideas y en escritura clara, organizada y concisa. Expreso situaciones con claridad a terceros, ya sea en forma individual o a pequeños grupos.

**Fortalezas de Personal/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

C1. Equipo de Trabajo:	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
1. Cooperó con otros profesionales integrantes del equipo de trabajo para cumplir con las tareas que fueron asignadas.		X		5
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.			X	5
3. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al Cliente.		X		6
<b>Auto dirección:</b>				
4. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios que demandó el trabajo realizado.			X	7
5. Demostró actitud constructiva hacia los procesos de la Firma y la profesión que representa.		X		6
<b>Comunicación:</b>				
6. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa.			X	5
7. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	4
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>38</b>
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
El trabajo en equipo que se realizó y se coopero en todo lo dispuesto por la Firma y el Encargado del Cliente. En el Cliente ORIFLAME DEL ECUADOR S.A., hubo momentos críticos cuando se realizaba el trabajo de auditoría, para lo cual se requirió el apoyo del Encargado, que en todo momento estuvo indicándonos de cómo realizar nuestro trabajo.				
2. <b>SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Constituye la demostración del comportamiento e imagen profesional al personal del Cliente; se respondienddo a las inquietudes o solicitudes del Cliente durante los períodos críticos; se produjo trabajos de calidad que satisfagan o superen las expectativas del Cliente; se mantuvo relaciones positivas con todo el personal del Cliente.				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C2. Servicio al Cliente</b>				
1. Logro la cooperación de todo el personal del Cliente.			X	5
2. El personal del Cliente lo consideró competente, al momento de realizar sus actividades dentro de la organización.		X		6
3. Detecto problemas importantes del Cliente y aportó con alguna solución para incorporarlos en la carta de recomendaciones o para otro tipo de informe.		X		5
4. Mantuvo una relación profesional con el personal del Cliente en los niveles idóneos.		X		4
5. Efectuó trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas del Cliente.			X	5
<b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b>				<b>25</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se pudo obtener la cooperación del personal de ORIFLAMA DEL ECUADOR S.A., pero se detecto que hubo personas que no estaban muy dispuestas a colaborar con nosotros.

Los problemas detectados en el Cliente, no fueron muy importantes pero se les dieron solución en el momento que se detectaron.

Ejemplo: Inadecuada inversión de fondos.

**3. VENTAS.-** Incluye el desarrollo y entendimiento de los tipos de servicios que ofrece la Firma.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ...)**

**C3. Ventas:**

1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente.
2. Tuvo la habilidad de presentar y en su momento vender las ideas de la Firma, de acuerdo a las necesidades del Cliente.

**Promedio de Aspectos de Ventas**

Calificación			
Cualitativa			Cuantitativa
N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
		X	5
	X		5
			<b>10</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se expuso al Gerente Financiero, los servicios que la Firma puede llegarle a ofrecer para que su Empresa, para que se llegue a mejorar sus procesos.

Ejemplo: Presentación en Power Point al Gerente Financiero de la oferta de servicios de la Firma.

4. **CONOCIMIENTOS.-** Incluye el desarrollo lógico y las alternativas de prácticas y/o soluciones a publicaciones técnicas realizadas por Organismos o Cuerpos Colegiales; identifico posibles problemas que requieren atención adicional y demostró sus conocimientos en el desarrollo de dichas técnicas.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas sin demasiada supervisión o ayuda.			X	5
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada al Cliente.		X		6
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas emitidas por los Organismos Reguladores o Cuerpos Colegiales y las aplicó a la asignación del trabajo correspondiente.		X		5
4. Preparó papeles de trabajo del Cliente, elaboro informes y realizo declaraciones adecuadas al manejo de las actividades del Cliente.			X	4
5. Entendió la relación existen entre sus labores profesionales y los aspectos generales de Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos, con lo cual demostró objetividad al Cliente.		X		5
6. Detecto los problemas en las áreas de Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos, y les busco solución con un juicio apropiado, uso la imaginación y acudió a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal u Organismos Especializados.		X		5
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>30</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Los conocimientos profesionales fueron puestos en todo momento que se requirió, así como las consultas técnicas realizadas a los respectivos organismos de control. Las conclusiones de estas implementaciones de las consultas realizadas fueron exitosas.

**5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.-** Se debe tomar en cuenta la: **Administración Financiera**, cubre aquella información incompleta que no fue entregada en forma oportuna por el Cliente; mantuvo anotaciones exactas del tiempo incurrido para el registro y control de la información entregada por el Cliente. **Utilización de Recursos**, utilizo la tecnología para mejorar la eficiencia, la eficacia y mejoro la productividad de cada proceso aplicado a los distintos Clientes y obtuvo los resultados esperados.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Planeó su trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas aplicadas al análisis del Cliente.	X			5
2. Fue controlando sobre la marcha su propio trabajo y lo relaciona con el presupuesto de tiempo establecido para el trabajo.			X	5
3. Informó a sus superiores respecto al avance de su trabajo realizado en el Clientes.			X	4
4. Terminó su trabajo sin dejar información pendiente de ser procesada.			X	5
<b>Utilización de Recursos:</b>				
5. Utilizó recursos tecnológicos para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad en las áreas de: Auditoría, Contabilidad, Finanzas e Impuestos.		X		4
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>23</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

No se planteo las necesidades de información al Cliente para realizar la auditoría, debido a que el requerimiento de información se le envió con anterioridad. Pero por la falta de cooperación del personal del Cliente no se tuvo la información necesaria para comenzar la auditoría.

**D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.**

SI  NO  N/A

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )**

**E. Firmas de Conformidad.** ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en persona?  **Si**  **No**

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: 15-04 Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: 15-04

Firma Segunda Revisión (1): \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**(I)** Está se realizará cuando el evaluado solicite una segunda revisión.

**F. Calificación Total**

Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. El resultado obtenido será discutido dependiendo de la calificación obtenida en el promedio general. Este resultado será discutido por el supervisor, el evaluador y el evaluado.

- **9 - 10 = Sobresaliente** (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).
- **7 - 9 = Muy Bueno** (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).
- **5 - 7 = Bueno** (Todas las expectativas fueron superadas).
- **3 - 5 = Necesita Mejorar** (No es igual a ciertas expectativas personales).
- **1 - 3 = Inaceptable** (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).
  
- **201 - 250 = Desempeño Superior** (Desempeño adecuado para considerarlo en un acenso inmediato en la Firma).
- **151 - 200 = Desempeño Aceptable** (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).
- **101 - 150 = Desempeño Moderado** (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).
- **51 - 100 = Desempeño Bueno** (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).
- **1 - 50 = Desempeño no aceptable** (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).

**Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 126**

**NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.**

**Revisión Periódica del Desempeño de los Asistentes ( Continuación ... )****B. Naturaleza de la asignación:****Anexo 1**

En las asignaciones que fueron dadas a mi cargo como asistente de auditoría, las cuentas de Bancos, Seguros, Inventarios, Activos Fijos y de Impuestos. Todas estas se realizaron su respectivo análisis en los respectivos papeles de trabajo, que corresponde al análisis de cada cuenta, donde se encuentra detallado todos los movimientos de las cuentas, así como también los objetivos, las marcas, las conclusiones.

No se detecto ningún problema en el manejo de Bancos, pero si en la cuenta de Inventarios donde se detecto que no hay una adecuada política de manejo de los inventarios, ya que no se controla los items de los inventarios, por medio de un kardex, lo que dificulta la forma de realizar la auditoría, ya que el bodeguero registra en su sistema de una manera, mientras que el de productos entregados de otra manera, lo que hace realmente imposible realizar un cruce de resultados. Esto dificulta tener resultados claros del movimiento de la cuenta.

En cuanto a la cuenta de seguros no se detectó ningún problema, las pólizas de seguros cubren todos los bienes de la empresa.

El movimiento de la cuenta Impuestos detectó una declaración mal realizada, la misma que fue solucionada por la administración, en el mes siguiente a la declaración realizada y logrando de esta manera la restitución del valor pagado en exceso. El personal del Cliente colaboro en todos los aspectos que se les solicito, sin ningún inconveniente.

**Conclusión:**

El Asistente de Auditoría que fue evaluado no demuestra superación alguna en todas las actividades, que le fueron asignadas por lo tanto se recomienda que si no mejora, se puede considerar que no se cuente con sus servicios para el nuevo período de auditoría

**Supervisor:** Pablo Guerra**Fecha:** 15-04-08

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior**Evaluado: Isabel CastroÁrea: Semisenior de Auditoría

Periodo de

revisión: Desde: 11 Hasta: 13 Horas en la asignación: 56

Nombre del

Cliente: BOPP DEL ECUADOREvaluador: Héctor ArrobaFecha de Evaluación: 11-03-08

**A. Expectativas del Compromiso.** ¿Las expectativas del compromiso fueron discutidas con Usted antes de iniciar el compromiso y la respectiva evaluación? (Por ejemplo: consideraciones claves del Cliente, rendimientos, tiempo presupuestado y otras expectativas)

SI

NO

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describa general las labores realizadas por Usted, esto incluye el alcance del trabajo realizado, especifique las tareas realizadas a cada Cliente asignado, las responsabilidades asumidas frente al Cliente y al personal que estuvo a su cargo, sin olvidar el grado de dificultad presentado en la presente temporada. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones Adicionales.** Revise cada una de las cinco secciones listadas en la parte inferior y a base de ellas, realice comentarios relacionados con la fortaleza individual y las necesidades de desarrollo para cada tarea, mencione ejemplos cuando estos sean necesarios.

**1. PERSONAL.- Equipo de Trabajo,** se debe tomar en cuenta la cooperación de Usted con sus compañeros y con otros miembros del equipo de trabajo. **Auto dirección,** demostró la flexibilidad en la adaptación a los cambios prioritarios y que demandaron múltiples trabajos de análisis. **Comunicación Oral y Escrita,** expreso pensamientos o ideas en escritura clara, organizada y concisa. Expreso situaciones con claridad a terceros, ya sea en forma individual o a pequeños grupos.

**Fortalezas del Personal/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Cooperó con otros profesionales integrantes del equipo de trabajo para cumplir con las tareas que fueron asignadas.			X	8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.		X		8
<b>Desarrollo de Otros Profesionales:</b>				
3. Evaluó en forma constructiva y objetiva el trabajo desarrollado por el personal menos experimentado que le fue asignado. Le proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas.		X		8
4. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al personal del Cliente.			X	8
<b>Auto dirección:</b>				
5. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo que fueron realizados en forma exhaustiva.		X		8
6. Demostró equilibrio entre el conocimiento profesional y la experiencia personal adquirida.		X		7
7. Demostró actitud constructiva hacia el Cliente, la Firma y la profesión.		X		7
<b>Comunicación:</b>				
8. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa para todas las personas que solicitaron su cooperación.			X	8
9. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	8
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>70</b>

**Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se trabajo en equipo demostrando liderazgo en todo momento y se supo dar consejos y asistencia requerida por el personal que estuvo a mi cargo y que necesito direccionamiento profesional.

<b>Romero &amp; Asociados</b>		<b>MS.1</b>	<b>PAGINA</b> 3/9	
<b>Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )</b>				
<p><b>2. SERVICIOS AL CLIENTE.-</b> Se incluye el resumen de la información relevante del Cliente, utilizando entrevistas apropiadas que respondieron a las inquietudes del Cliente durante los períodos críticos, produciendo trabajos de calidad que satisfagan o superen sus expectativas del Cliente, la Firma y las suyas.</p>				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				
<p><b>C2. Servicio al Cliente:</b></p> <p>1. Pudo lograr la cooperación del personal del Cliente utilizando las entrevistas apropiadas que le dieron los resultados esperados.</p> <p>2. El personal del Cliente lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes planteadas durante los períodos críticos del trabajo.</p> <p>3. Pudo detectar los problemas importantes del Cliente y apporto soluciones para incorporarlos en la carta de recomendaciones o para realizar otro tipo de seguimiento.</p> <p>4. Mantuvo un contacto útil con el personal del Cliente en los niveles idóneos y aceptados por la Firma.</p> <p>5. Efectuó los trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas que el Cliente.</p> <p><b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b></p>	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>		<b>Cuantitativa</b>	
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
			X	7
			X	8
		X		8
			X	7
		X	8	
			<b>38</b>	
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Los problemas que se detectaron fueron expuestos en su momento al Gerente General y Contador para que ellos evaluaran estas evidencias. Las cuales fueron resueltas.				
Ejemplo: Sobre valoración de los Costos de Producción.				

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

**3. VENTAS.-** Se debe incluir un entendimiento por parte del Cliente, de los tipos de servicios que ofrece la Firma y la aplicación de ellos de acuerdo a sus necesidades, desarrollo y el nivel adecuado de las relaciones que se mantiene con el personal del Cliente. A su vez se debe identificar las oportunidades de Nuevos Clientes por medio de contactos profesionales fuera de la Firma.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
<b>C3. Ventas:</b>				
1. Tuvo presente las capacidades profesionales de cada miembro de la Firma y en su momento las describió al Cliente.			X	7
2. Tuvo la habilidad de presentar en forma clara y en su momento vendió las ideas de acuerdo a las necesidades y expectativas del Cliente.		X		8
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>				<b>15</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se expuso las ventajas de los servicios que oferta la Firma, para que el Cliente pueda mejorar los procesos industrializados.

Ejemplo: Ofrecer cursos de capacitación para el área de contabilidad.

**4. CONOCIMIENTOS.-** Estos incluye: los desarrollos creativos y las alternativas prácticas y/o soluciones a las publicaciones técnicas emitidas por Organismos reguladores o Cuerpos Colegiales dentro de las normas profesionales, las publicaciones técnicas fueron expuestas en forma practica y efectiva a la administración del Cliente en cuanto a las áreas analizadas y que tuvieron una complejidad cuando se realizo el análisis respectivo. Se mantuvo al día en lo referente al desarrollo de técnicas emergentes. **Especialización**, en su equipo de trabajo tuvo personal experto en una función específica y/o industrias especializadas. Usted es experto en una área o especialidad (mencione).

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas sin demasiada supervisión o ayuda.			X	7
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada a cada uno de los Clientes a su cargo.			X	8
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas al trabajo que le fue asignado.			X	8
4. Preparó papeles de trabajo, elaboro informes y realizo las respectivas observaciones y posibles recomendaciones a las evidencias detectadas.			X	8
5. Entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo asignado, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.		X		8
6. Evaluó los procedimientos de los procesos aplicados a los Clientes y el respectivo control para determinar cuales son las pruebas más adecuadas.			X	8
7. Supo detectar los problemas en las áreas de: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos y les buscó solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado u Organismos reguladores o Cuerpos Colegiales.			X	8
8. Discutió en forma efectiva con el Cliente las publicaciones técnicas que sirvieron para resolver los problemas de las áreas más complejas detectadas en el análisis realizado.			X	8
9. Orientó su trabajo hacia el desarrollo de una especialización o especialistas que le ayudaron, para resolver cuestiones técnicas de las áreas involucradas en el análisis.			X	8
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>71</b>

<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>
Los conocimientos mostrados por el personal de la Firma fueron acordes a los que el Cliente esperaba, estos conocimientos fueron puestos a disposición en los momentos críticos que se presentaron en la Auditoría.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	MS.1	PAGINA 6/9
-------------------------------	------	---------------

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

**5. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.-** Se encuentra incluida la: **Administración Financiera**, donde se describe aquella información incompleta y que no fue proporcionada en forma oportuna; las reuniones respectivas con el Cliente, tiempo estimado en tareas asignadas. **Utilización de Recursos**, describe la delegación de trabajos que son asignados a otro personal, la revisión y seguimiento al trabajo concluido, utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad para obtener resultados adecuados y esperados por parte de la Firma y el Cliente. Oriento al personal a su cargo sobre el interés por la eficiencia, eficacia y la productividad, sin olvidar el costo-beneficio.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Planeó su trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas al trabajo asignado y lo difundió al personal que le fue asignado.		X		7
2. Fue controlando sobre la marcha su propio trabajo y el del personal que le fue asignado para poder cumplir con el presupuesto establecido y el cronograma de trabajo.			X	7
3. Completó la información requerida durante el transcurso del trabajo asignado y fue terminando su trabajo sin dejar inconcluso ninguna área analizada.			X	8
4. Tuvo informado a sus superiores respecto al avance de su trabajo y el del personal que le fue asignado.			X	8

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

Utilización de Recursos:	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
5. Delegó apropiadamente y oportunamente los trabajos designados al personal más idóneo o especializado.			X	8
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo concluido por el personal que le fue asignado a su cargo con el fin de no dejar áreas inconclusas.			X	8
7. Estuvo atento a la actuación del personal que le fue asignado frente a situaciones presentadas con el Cliente y les comunicó oportunamente los posibles errores cometidos. Supo motivar a su personal.		X		6
8. Inculcó al personal que se le asignó la utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el interés por el costo – beneficio de la Firma y el Cliente.		X		7
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>29</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se delego el trabajo al personal más idóneo y calificado para la respectiva actividad que le fue asignada, previa a la planificación de auditoría.

Se pudo detectar falencias y errores del personal que me fue asignado. Le falta conocimientos técnicos, experiencia laboral.

Faltó la supervisión de los papeles de trabajo, por el tiempo asignado al Cliente.

<h1>Romero &amp; Asociados</h1>	MS.1	PAGINA 8/9
<b>Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b>		
	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal?		
	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>13-03</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>13-03</u>		
Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____		
(1) Cuando el evaluado solicite una segunda revisión.		
<b>F. Calificación Total</b>		
Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C.		
• <b>9 - 10 = Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).		
• <b>7 - 9 = Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).		
• <b>5 - 7 = Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).		
• <b>3 - 5 = Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).		
• <b>1 - 3 = Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).		
• <b>265 - 330 = Desempeño Superior</b> (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).		
• <b>199 - 264 = Desempeño Aceptable</b> (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).		
• <b>133 - 198 = Desempeño Moderado</b> (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).		
• <b>67 - 132 = Desempeño Bueno</b> (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).		
• <b>1 - 66 = Desempeño no aceptable</b> (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).		
<b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 223</b>		
<b>NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b>		

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )****B. Naturaleza de la asignación:****Anexo 1**

El Cliente BOPP del Ecuador se analizo las cuentas que son de Inventarios en lo referente al costo y al producto elaborado, que cubre desde la materia prima pasando por el producto en proceso hasta terminar con el producto elaborado. En el análisis de los inventarios, se detecto que el proceso normal de elaboración del producto terminado cumple con las políticas de costos, impuestas por el departamento de contabilidad, el personal que esta a cargo de cada proceso, es muy estricto para revisar el gasto que se realiza en cada proceso. El desperdicio también es contabilizado y es nuevamente reprocesado para volver a convertirse en materia prima. En cuanto a los inventarios realizados por nosotros, se detectó que los pesos de polímeros no son los adecuados como muestran en los marbetes, por lo cual se procedió a realizar un nuevo conteo.

En cuanto a los gastos estos fueron analizados por el asistente a cargo de la cuenta, se cubrió un total de un 55% en la visita final. En el movimiento de la cuenta de patrimonio, no se detectó cambios que puedan alterar las cifras, ya que estas se compensan con el movimiento del año anterior, donde se hubo un resultado en negativo.

En los ingresos no hubo mayor diferencia, la única evidencia fue originada por la asistente de exportaciones que emitió una factura, por un valor incorrecto, que después fue corregida, con una factura que sustituyo a la anterior. Los impuestos son llevados muy bien y no hay un mayor problema. Los activos fijos también son manejados de acuerdo a las políticas de la compañía y del SRI. En la cuenta de bancos, la única evidencia se detectó que hubo una nueva apertura de cuenta que sirve para pagar a los proveedores de montos menores a los acostumbrados. Los Balances fueron entregados en las fechas señaladas y no hubo mucho cambio con respecto a la primera visita. En cuanto al personal que estuvo a mi cargo, todos cumplieron con las asignaciones dadas para cada uno, hubo una buena relación con el personal del Cliente.

**Conclusión:**

En la evaluación realizada al semisenior se observa que esta persona cumple con las expectativas que tiene la Firma sobre esta persona. Se recomienda considerarle para un ascenso inmediato.

**Supervisor:** Pablo Guerra**Fecha:** 13-03-08

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior**Evaluado: Héctor ArrobaÁrea: Senior de Auditoría

Periodo de

revisión: Desde: 02 Hasta: 03Horas en la asignación: 36

Nombre del

Cliente: ECUAVISA S.A.Evaluador: Sandra MerizaldeFecha de Evaluación: 02-07-08

**A. Expectativas del Compromiso.** ¿Las expectativas del compromiso fueron discutidas con Usted antes de iniciar el compromiso y la respectiva evaluación? (Por ejemplo: consideraciones claves del Cliente, rendimientos, tiempo presupuestado y otras expectativas).

SI NO 

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describa general las labores realizadas por Usted y que incluya el alcance del trabajo realizado, especifique las tareas realizadas a cada Cliente asignado, las responsabilidades asumidas frente al Cliente y al personal que estuvo a su cargo, sin olvidar el grado de dificultad presentado en la presente temporada. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones Adicionales.** Revise cada una de las cinco secciones listadas en la parte inferior y a base de ellas, realice comentarios relacionados con la fortaleza individual y las necesidades de desarrollo para cada tarea, mencione ejemplos cuando estos sean necesarios.

**1. PERSONAL.- Equipo de Trabajo,** se debe tomar en cuenta la cooperación de Usted con sus compañeros y con otros miembros del equipo de trabajo. **Auto dirección,** demostró la flexibilidad en la adaptación a los cambios prioritarios y que demandaron múltiples trabajos de análisis. **Comunicación Oral y Escrita,** expreso pensamientos o ideas en escritura clara, organizada y concisa. Expreso situaciones con claridad a terceros, ya sea en forma individual o a pequeños grupos.

**Fortalezas del Personal/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Cooperó con otros profesionales integrantes del equipo de trabajo para cumplir con las tareas que fueron asignadas.		X		8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.		X		8
<b>Desarrollo de Otros Profesionales:</b>				
3. Evaluó en forma constructiva y objetiva el trabajo desarrollado por el personal menos experimentado que le fue asignado. Le proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas.		X		9
4. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al personal del Cliente.		X		9
<b>Auto dirección:</b>				
5. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo fueran realizados en forma exhaustiva.		X		9
6. Demostró el equilibrio efectivo entre el conocimiento profesional y la experiencia personal adquirida.		X		8
7. Demostró actitud constructiva hacia el Cliente, la Firma y la profesión.		X		9
<b>Comunicación:</b>				
8. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa para todas las personas que solicitaron su cooperación.			X	8
9. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	8
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>76</b>

**Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se trabajo en equipo demostrando profesionalismo, esto fue una imagen mostrada al personal que me fue asignado. Esta imagen profesional pudo ser evidenciada por el Cliente.

<b>Romero &amp; Asociados</b>		<b>MS.1</b>	<b>PAGINA</b> 3/9	
<b>Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )</b>				
2. <b>SERVICIOS AL CLIENTE.-</b> Se incluye el resumen de la información relevante del Cliente, utilizando entrevistas apropiadas que respondieron a las inquietudes del Cliente durante los períodos críticos, produciendo trabajos de alta calidad que satisfagan o superen sus expectativas del Cliente, la Firma y las suyas.				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				
<b>C2. Servicios al Cliente:</b> 1. Pudo lograr la cooperación del personal del Cliente utilizando las entrevistas apropiadas que le dieron los resultados esperados. 2. El personal del Cliente lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes planteadas durante los períodos críticos del trabajo. 3. Pudo detectar los problemas importantes del Cliente y apporto soluciones para incorporarlos en la carta de recomendaciones o para realizar otro tipo de seguimiento. 4. Mantuvo un contacto útil con el personal del Cliente en los niveles idóneos y aceptados por la Firma. 5. Efectuó los trabajos de alta calidad, satisfaciendo las expectativas que el Cliente. <b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>		<b>Cuantitativa</b>	
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
		X		8
			X	8
		X		8
		X	8	
	X		9	
			<b>45</b>	
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Se pudo colaborar en todo lo que el Cliente manifestó tener problemas en sus respectivas áreas y que fueron evidencias en el momento de realizar la auditoría.				
El personal del Cliente considero al equipo de trabajo competente en todas sus líneas.				

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

**3. VENTAS.-** Se debe incluir un entendimiento por parte del Cliente, del tipo de servicios que ofrece la Firma y la aplicación de ellos de acuerdo a sus necesidades, desarrollo y el nivel adecuado de las relaciones que se mantiene con el personal del Cliente. A su vez se debe identificar las oportunidades de Nuevos Clientes por medio de contactos profesionales fuera de la Firma.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C3. Ventas:</b>				
1. Tuvo presente las capacidades profesionales de cada miembro de la Firma y en su momento las describió al Cliente.		X		8
2. Tuvo la habilidad de presentar en forma clara y en su momento vender ideas de acuerdo a las necesidades y expectativas del Cliente.		X		8
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>				<b>16</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se pudo exponer al Gerente General sobre los otros servicios ofertados por la Firma y que pueden ser utilizados por la Empresa para mejorar sus procesos administrativos.

Ejemplo: Capacitación al personal de Contabilidad sobre las nuevas actualizaciones tributarias.

**4. CONOCIMIENTOS.-** Estos incluye: los desarrollos creativos y las alternativas prácticas y/o soluciones a las publicaciones técnicas emitidas por Organismos reguladores o Cuerpos Colegiales dentro de las normas profesionales, publicaciones técnicas fueron expuestas en forma practica y efectiva a la administración del Cliente en cuanto a las áreas analizadas y que tuvieron una complejidad cuando se realizo el análisis respectivo. Se mantuvo al día en lo referente al desarrollo de técnicas emergentes. **Especialización,** en su equipo de trabajo tuvo personal experto en una función específica y/o industrias especializadas. Usted es experto en una área o especialidad (mencione).

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas sin demasiada supervisión o ayuda.		X		8
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada a cada uno de los Clientes a su cargo.		X		8
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas al trabajo que le fue asignado.		X		8
4. Preparó papeles de trabajo, elaboro informes y realizo las respectivas observaciones y posibles recomendaciones a las evidencias detectadas.		X		8
5. Entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo asignado, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.			X	8
6. Evaluó los procedimientos de los procesos aplicados a los Clientes y el respectivo control para determinar cuales son las pruebas más adecuadas.		X		9
7. Supo detectar los problemas en las áreas de: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos y les buscó solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado u Organismos reguladores o Cuerpos Colegiales.			X	9
8. Discutió en forma efectiva con el Cliente las publicaciones técnicas que sirvieron para resolver los problemas de las áreas más complejas detectadas en el análisis realizado.		X		8
9. Orientó su trabajo hacia el desarrollo de una especialización o especialistas que le ayudaron, para resolver cuestiones técnicas de las áreas involucradas en el análisis.			X	9
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>75</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**  
 Los conocimientos adquiridos por la experiencia se han puesto de manifiesto en el Cliente, quien demostró que estuvo contento con el profesionalismo. Se oriento el profesionalismo a los miembros del equipo, estimulándoles a la capacitación constante en esta profesión.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	<b>MS.1</b>	<b>PAGINA</b> 6/9
-------------------------------	-------------	----------------------

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

**5. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.-** Se encuentra incluida la: **Administración Financiera**, donde se describe aquella información incompleta y que no fue proporcionada en forma oportuna; las reuniones respectivas con el Cliente, tiempo estimado en tareas asignadas. **Utilización de Recursos**, describe la delegación de trabajos que son asignados a otro personal, la revisión y seguimiento al trabajo concluido, utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad para obtener resultados adecuados y esperados por parte de la Firma y el Cliente. Orio al personal a su cargo sobre el interés por la eficiencia, eficacia y la productividad, sin olvidar el costo-beneficio.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>			<b>Cuantitativa</b>
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
<p><b>C5. Administración Financiera:</b></p> <p>1. Planeó su trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas al trabajo asignado y lo difundió al personal que le fue asignado.</p> <p>2. Fue controlando sobre la marcha su propio trabajo y el del personal que le fue asignado para poder cumplir con el presupuesto establecido y el cronograma de trabajo.</p> <p>3. Completó la información requerida durante el transcurso del trabajo asignado y fue terminando su trabajo sin dejar inconcluso ninguna área analizada.</p> <p>4. Tuvo informado a sus superiores respecto al avance de su trabajo y el del personal que le fue asignado.</p>		X		8
			X	8
	X			8
			X	9

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )**

Utilización de Recursos:	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
5. Delegó apropiadamente y oportunamente los trabajos designados al personal más idóneo o especializado.		X		9
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo concluido por el personal que le fue asignado a su cargo con el fin de no dejar áreas inconclusas.		X		9
7. Estuvo atento a la actuación del personal que le fue asignado frente a situaciones presentadas con el Cliente y les comunicó oportunamente los posibles errores cometidos. Supo motivar a su personal.		X		9
8. Inculcó al personal que se le asignó la utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el interés por el costo – beneficio de la Firma y el Cliente.		X		9
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>69</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Se delego el trabajo al personal más idóneo y calificado para la respectiva actividad que le fue asignada, previa a la planificación de auditoría.

Se pudo detectar falencias y errores del personal que me fue asignado. Le falta conocimientos técnicos, experiencia laboral.

Falta la supervisión de los papeles de trabajo debido al tiempo asignado al Cliente.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	MS.1	PAGINA 8/9
<b>Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b> <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A		
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>03-07</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>03-07</u>		
Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____		
<b>(1) Cuando el evaluado solicite una segunda revisión.</b>		
<b>F. Calificación Total</b> Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9 - 10 = Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).</li> <li>• <b>7 - 9 = Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).</li> <li>• <b>5 - 7 = Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).</li> <li>• <b>3 - 5 = Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).</li> <li>• <b>1 - 3 = Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>265 - 330 = Desempeño Superior</b> (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).</li> <li>• <b>199 - 264 = Desempeño Aceptable</b> (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).</li> <li>• <b>133 - 198 = Desempeño Moderado</b> (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).</li> <li>• <b>67 - 132 = Desempeño Bueno</b> (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).</li> <li>• <b>1 - 66 = Desempeño no aceptable</b> (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).</li> </ul> <b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 281</b> <b>NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b>		

**Revisión Periódica del Desempeño del Encargado, Semisenior o Senior ( Continuación ... )****B. Naturaleza de la asignación:****Anexo 1**

En el Cliente ECUAVISA S.A., se procedió a designar al personal de auditoría, las respectivas funciones a su cargo, para que realicen el análisis correspondiente a las cuentas de bancos, programación, impuestos, activos fijos, gastos, ingresos, seguros, nomina. En los Balances entregados, no se detecto movimientos de saldos importantes. Pero en la revisión de los papales de trabajo se detecto una diferencia en impuestos, especialmente en lo referente a IVA ventas e IVA compras donde si se detecto que la diferencia con las declaraciones realizadas es de USD \$ 23.689,54. Pero según la Contadora esta diferencia se debe porque no se hizo constar la devolución que realizo el SRI.

En cuanto a la nomina, el personal a cargo no registró adecuadamente, el nuevo personal que ingreso a la empresa. Por eso también existen diferencias en cuanto al pago de nomina y de las remuneraciones. Los activos fijos son llevados adecuadamente, pero lo que no se realiza es un inventario, para determinar cuantos activos se encuentran en la compañía, cuantos de estos están en adecuadas funciones y cuales son los que se deben de dar de baja.

En los seguros, la compañía mantiene sus pólizas de seguros al día y cubre todos los bienes de la compañía. En la cuenta programación, se evidenció una diferencia por que no se registra toda la propaganda de algunos clientes, por eso se da la diferencia entre lo que registran el programador con lo que se registra el departamento de contabilidad. En los Gastos se cubrió un total de un 76% del total de gastos. El personal de la Firma no registro novedad alguna y su comportamiento estuvo adecuado a las políticas de la Firma. En cuanto al personal del Cliente este colaboro en todo lo que se le fue requerido y no hubo contra tiempo.

**Conclusión:**

En la evaluación realizada al senior se observa que esta persona cumple con las expectativas que tiene la Firma puestas en esta persona. Se recomienda considerarle para un ascenso inmediato.

**Supervisor:** Pablo Guerra**Fecha:** 03-07-08

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente**Evaluado: Pedro VillaltaÁrea: Gerente de Auditoría

Período de

evaluación:

De: 12 A: 13Horas en la asignación: 47

Nombre del

Cliente:

Cámara de Industriales de PichinchaEvaluador: Pablo GuerraFecha de evaluación: 12-06-08

**A. Expectativas del compromiso.** Fueron discutidas todas las expectativas del compromiso antes de iniciar el período de auditoría. Ejemplo: consideraciones y asuntos claves del Cliente sobre el trabajo realizado, entregas y/o productos como informes emitidos en las fechas de entrega establecidas y otras expectativas del Cliente. **SI**  **NO**

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describa brevemente la asignación, incluyendo el alcance del trabajo desarrollado para cada Cliente a su cargo, las tareas específicas realizadas, las responsabilidades y el grado de dificultad que afronto en su cargo. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones de desempeño.** Revise cada una de las cinco áreas listadas bajo. Utilizando cada uno de los temas comente sobre las fortalezas individuales y las áreas que necesitan que se desarrollen más. Provea de ejemplos que soporten las soluciones a los temas planteados donde sea necesario.

**1. GENTE.-** Se encuentra detallado los temas de: **Equipo de Trabajo**, Usted logró la colaboración de todos los miembros del equipo de trabajo. Ayudando a resolver los conflictos del equipo de trabajo. Elaboro los equipos de trabajo de acuerdo a las evaluaciones y rendimiento del personal de la Firma. **Desarrollo Profesional**, a través del entrenamiento, desarrollo y monitoreo de los equipos de trabajo, para proveer de la capacitación adecuada en el área que necesita capacitación. **Estilo Administrativo**, es crear un clima positivo de trabajo caracterizado por la confianza y la buena comunicación entre todo el personal de la Firma. **Comunicación Oral y Escrita**, en forma efectiva la escritura y edición de las propuestas realizadas a los distintos Clientes, así como los reportes del compromiso y documentación soporte, la información fue presentada en forma clara a otros individuos o grupos.

**Fortalezas en Gente / Necesita Desarrollar (Mencione ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Organizo grupos de trabajo para que cumplan con las tareas asignadas y cada grupo tuvo un jefe de equipo.		X		8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.		X		8
<b>Desarrollo de Otros Profesionales:</b>				
3. Evaluó en forma constructiva y objetiva el trabajo desarrollado por los grupos de trabajo. Proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas.		X		10
4. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al personal del Cliente.		X		9
<b>Auto dirección:</b>				
5. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo.		X		8
6. Demostró el equilibrio entre el conocimiento profesional y la experiencia personal adquirida.		X		10
7. Demostró actitud constructiva hacia el Cliente, la Firma y la profesión.		X		10
<b>Comunicación:</b>				
8. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa para todas las personas que solicitaron su cooperación.			X	8
9. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	8
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>79</b>
<b>Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
No hubo problemas al momento de realizar la designación de los grupos de trabajo para los diferentes Clientes. Esta designación se realizo bajo las evaluaciones al personal y a la afinidad.				

<b>Romero &amp; Asociados</b>		<b>MG.1</b>	<b>PAGINA</b> 3/9	
<b>Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )</b>				
<p><b>2. SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Esto incluye el servicio ofertado a los Clientes a través de un valor agregado, brindando asesoría y apropiado diagnosticando sobre las necesidades del giro de negocio que tiene el Cliente; proveer al Cliente o Clientes productos de alta calidad a través del trabajo realizado y que cubran con las expectativas del Cliente y de la Firma; proveer de ideas que mejoren las operaciones del Cliente; demostrar la responsabilidad y la oportunidad sobre los asuntos que el Cliente considere importantes en el análisis realizado.</p>				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				
<p><b>C2. Servicios al Cliente:</b></p> <p>1. Pudo lograr la cooperación del personal del Cliente utilizando las entrevistas apropiadas.</p> <p>2. El personal del Cliente lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes planteadas durante los períodos críticos del trabajo.</p> <p>3. Pudo detectar los problemas importantes del Cliente y apporto soluciones para incorporarlos en la carta de recomendaciones.</p> <p>4. Mantuvo un contacto útil con el personal del Cliente en los niveles idóneos y aceptados por la Firma.</p> <p>5. Efectuó los trabajos de alta calidad, satisfaciendo las expectativas que el Cliente espera.</p> <p><b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b></p>	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>		<b>Cuantitativa</b>	
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
		X		8
			X	9
		X		8
		X	10	
	X		10	
			<b>55</b>	
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
La prestación de los servicios que fueron ofertados a los Clientes, siempre se tuvo presente la calidad de los servicios de la Firma a través de un personal calificado y la garantía de entregar productos de Calidad.				
Ejemplo: Entregar informes en el tiempo planificado.				

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )**

**3. VENTAS.-** Se encuentran establecidos los contactos de la Firma, contribuyo a liderar la generación e identificación de contactos nuevos y cuentas claves de posibles Clientes; tradujo las necesidades del Cliente a través de oportunidades de trabajo adicional durante el compromiso, la negociación fue efectiva y productiva de las oportunidades a través del compromiso adquirido, se informó todos los recursos de la Firma para vender sus servicios que ofrece a los Clientes.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C3. Ventas:</b>				
1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente.		X		8
2. Tuvo la habilidad de presentar en forma clara y en su momento vendió las ideas de acuerdo a las necesidades y expectativas del Cliente.		X		9
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>				<b>17</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Siempre se tuvo presente en las entrevistas realizadas las ofertas de los servicios que la Firma pone a disposición de los Clientes y las ventajas que se puede tener en determinado momento.

Ejemplo: Presentación de ofertas de servicios profesionales de la Firma.

**4. CONOCIMIENTO.-** Describe las normas profesionales que aplico para resolver los diferentes problemas que se presentaron en los grupos de trabajo. Detalle la formulación de las posibles soluciones creativas a los problemas del negocio del Cliente. La participación en forma activa del conocimiento y la experiencia sobre aspectos funcionales y específicos de las actividades de cada tipo de Cliente. Aplicación efectiva del conocimiento técnico sobre asuntos del negocio del Cliente. Identifico el impacto sobre los asuntos emergentes en las operaciones del Cliente y utilizo efectivamente la metodología específica de la Firma para cada Cliente, a través de la utilización de técnicas, herramientas y con el apoyo sistemático.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas, con el apoyo de sus subordinados.			X	9
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada a cada uno de los Clientes a su cargo.		X		8
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas al trabajo que le fue asignado.			X	9
4. Elaboro informes y realizo las respectivas observaciones y recomendaciones al Cliente.			X	9
5. Entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo asignado, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.		X		8
6. Evaluó los procedimientos de los procesos aplicados a los Clientes y el respectivo control para determinar cuales son las pruebas más adecuadas.		X		9
7. Supo detectar los problemas en las áreas de: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos y les buscó solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado u Organismos Reguladores o Cuerpos Colegiales.			X	9
8. Discutió en forma constructiva con el Cliente sobre las publicaciones técnicas que sirvieron para resolver los problemas de las áreas más complejas detectadas en el análisis realizado.		X		8
9. Orientó su trabajo hacia el desarrollo de una especialización o especialistas que le ayudaron, para resolver cuestiones técnicas de las áreas involucradas en el análisis.			X	9
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>78</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**  
 Se recurrió a las consultas pertinentes al SRI, sobre el porcentaje de aplicación que se debe aplicar en las inversiones realizadas al exterior, pero que no son a Instituciones Bancarias, sino a personas naturales.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	<b>MG.1</b>	<b>PAGINA</b> 6/9
-------------------------------	-------------	----------------------

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )**

**5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.-** Se encuentra incluida la: **Administración Financiera**, donde desarrollo planes comprensivos y que corresponden al compromiso adquirido entre el Cliente y la Firma. La facturación de los servicios ofertados por la Firma, fueron entregados en las fechas establecidas sin ningún problema. Maximizo los índices financieros del Cliente (Ejemplo: razones financieros de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, apalancamiento, etc.). Monitoreo y Controlo los índices financieros. **Utilización de Recursos**, utilizo en forma efectiva las herramientas y habilidades del personal cuando fueron requeridas por el Cliente y demostró al personal la eficiencia, la eficacia y la productividad del compromiso adquirido con el Cliente sin olvidar el costo-beneficio.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Planeó el trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas del Cliente.			X	8
2. Fue controlando sobre la marcha el trabajo del personal que le fue asignado para poder cumplir con el presupuesto de tiempo establecido y el cronograma de trabajo.			X	9
3. Completó la información que se requerida para el trabajo que asigno al personal y fue terminando su trabajo sin dejar inconcluso ninguna área analizada.		X		9
4. Tuvo informado a sus superiores respecto al avance de su trabajo y el del personal que le fue asignado.			X	10

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )**

Utilización de Recursos:	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
5. Delegó apropiadamente y oportunamente los trabajos designados al personal más idóneo o especializado en determinado Cliente.		X		8
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo concluido por el personal que le fue asignado a su cargo con el fin de no dejar áreas inconclusas.		X		9
7. Estuvo atento a la actuación del personal que le fue asignado frente a situaciones presentadas con el Cliente y les comunicó oportunamente los posibles errores cometidos. Supo motivar a su personal de la Firma.		X		9
8. Inculcó al personal que se le asignó la utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el interés por el costo – beneficio de la Firma y el Cliente.		X		10
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>72</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

En la utilización de recursos financieros siempre se mantuvo presente la optimización de los

recursos presupuestados como de tiempo, esto sirve para la asignación de los equipos de trabajo.

También se analizo los resultados obtenidos en las evaluaciones del personal, para designar el tipo de personal mas idónea para cada tipo de Cliente.

Ejemplo: Los Equipos de trabajo se agrupan por a afinidad, también por la experiencia que tienen en determinada área o especialización, que será expuesta en el trabajo asignado.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	<b>MG.1</b>	<b>PAGINA</b> 8/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b> <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A		
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No  Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>13-06</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>13-06</u>  Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____ <b>(1) Cuando el evaluado solicite una segunda revisión de la evaluación.</b>		
<b>F. Calificación Total</b> <p>Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9 - 10 = Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).</li> <li>• <b>7 - 9 = Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).</li> <li>• <b>5 - 7 = Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).</li> <li>• <b>3 - 5 = Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).</li> <li>• <b>1 - 3 = Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>265 - 330 = Desempeño Superior</b> (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).</li> <li>• <b>199 - 264 = Desempeño Aceptable</b> (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).</li> <li>• <b>133 - 198 = Desempeño Moderado</b> (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).</li> <li>• <b>67 - 132 = Desempeño Bueno</b> (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).</li> <li>• <b>1 - 66 = Desempeño no aceptable</b> (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).</li> </ul> <p><b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 301</b></p> <p><b>NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b></p>		

**Revisión del Desarrollo Periódico del Supervisor o Gerente ( Continuación ... )****B. Naturaleza de la asignación:****Anexo 1**

En la Cámara de Industriales de Pichincha, se analizó las cuentas de Bancos, Activos Fijos, Seguros, Gastos, Ingresos, Impuestos, Nomina, Inversiones. Las cuales fueron revisadas de acuerdo a los procedimientos aplicados para cada cuenta. Estas se encuentran analizadas en el respectivo papel de trabajo, con las conclusiones y los resultados obtenidos. En cuanto a las inversiones estas no fueron entregadas en su totalidad, falta la inversión que se mantiene en el Banco Pichincha. Esta corresponde a USD \$ 50.000,00. El contador se comprometió a enviarnos una copia de la inversión.

En lo que se refiere a los Bancos y Activos Fijos, estas cuentas no registran un movimiento extenso o significativo, sin embargo en los activos fijos existe una diferencia de los activos totalmente depreciados, que no han sido registrados por parte de contabilidad. La cuenta de Impuestos se lleva con mucho cuidado, pero no se realiza un adecuado registro. La nomina fue analizada y esta no registra mayor novedad, no existen juicios pendientes, por demandas realizadas al Cliente. Los ingresos provienen del aporte de cada empresa afiliada a la Cámara. Estos no registran mayor movimiento. En los gastos son los normales y tampoco registran movimiento al igual que los seguros. En lo que se refiere a la revisión de los papeles de trabajo, el personal tiene claro como debe llevar un papel de trabajo, pero no se esta tomando en cuenta los objetivos, que se deben aplicar a cada papel de trabajo. Las marcas no evidencian lo que realmente se quiere expresar.

El personal de la Firma cumple con lo dispuesto para que realice sus actividades. No hubo problema al momento de solicitar una información con el personal del Cliente.

**Conclusión:**

Se realizó evaluación al Gerente y se observa que se encuentra cumpliendo con las expectativas que tiene la Firma sobre esta persona. Se recomienda considerarle para un ascenso inmediato.

**Supervisor:** Sandra Merizalde**Fecha:** 13-06-08

<h1>Romero &amp; Asociados</h1>	MSo.1	PAGINA 1/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico del Socio</b>		
Evaluado: <u>Sandra Merizalde</u>		Área: <u>Socia de Auditoría</u>
Período de		
evaluación:	De: <u>17</u> A: <u>19</u>	Horas de asignación: <u>26</u>
Nombre del		
Cliente:	<u>Cooperativa Cámara de Comercio de Quito</u>	
Evaluador: <u>Alberto Rosado</u>	Fecha de evaluación: <u>17-04-08</u>	
<p><b>A. Expectativas del compromiso.</b> Fueron discutidas todas las expectativas del compromiso antes de iniciar el período de auditoría entre Usted y el personal de su área. Ejemplo: consideraciones y asuntos claves del Cliente sobre el trabajo realizado, entregas y/o productos como informes emitidos en las fechas de entrega establecidas, así como las discusiones de los informes y otras expectativas del Cliente.    <b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>    <b>NO</b> <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>B. Naturaleza de la Asignación.</b> Describa brevemente sobre las actividades realizadas por Usted en la asignación del personal, incluyendo el alcance y la planificación del trabajo desarrollado, tareas específicas, responsabilidades y el grado de dificultad que afronto en los distintos Clientes. (Ver Anexo 1)</p>		
<p><b>C. Observaciones de desempeño.</b> Revise el desempeño cada una de las cinco áreas listadas a bajo. Entonces usando estos temas desarrollo y comente sobre las fortalezas individuales y el personal de su área y las posibles áreas de trabajo que necesitan desarrollarse. Provea de ejemplos que soporten las soluciones planteadas por Usted.</p>		
<p><b>1. GENTE.-</b> Se desarrolla: <b>Equipo de Trabajo</b>, Usted integro y logró, la colaboración de todos los miembros del equipo. Ayudo a resolver los conflictos presentados en el equipo de trabajo. <b>Desarrollo de otros puntos como</b>, entrenamiento del personal de su área, desarrollo y monitoreo del personal, realizo procesos de retroalimentación de las actividades del personal. <b>Estilo Administrativo</b>, creo un positivo clima de trabajo caracterizado por la confianza y la buena comunicación. <b>Comunicación Oral y Escrita</b>, expreso pensamientos claro para el personal y a los Clientes Nuevos y Permanentes. Preparo y elaboro reportes del compromiso asumido por el personal del área, así como la documentación de soporte respectiva. Presento información clara a otros individuos.</p>		
<b>Fortalezas en Gente / Necesita Desarrollar (provea ejemplos que soporten los comentarios)</b>		

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Organizo los grupos de trabajo para que cumplan con las tareas asignadas a cada Cliente.		X		8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.			X	8
<b>Desarrollo de Otros Profesionales:</b>				
3. Evaluó en forma constructiva y objetiva el trabajo desarrollado por el personal del área. Le proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas.			X	10
4. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al personal del Cliente.		X		8
<b>Auto dirección:</b>				
5. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo.			X	8
6. Demostró el equilibrio entre el conocimiento profesional y la experiencia personal adquirida.			X	10
7. Demostró actitud constructiva hacia el Cliente, la Firma y la profesión.		X		10
<b>Comunicación:</b>				
8. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa para todas las personas que solicitaron su cooperación.		X		10
9. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma y del Cliente.			X	10
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>82</b>
<b>Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
No se registro problemas para trabajar en equipo con el personal que me fue asignado en el momento de realizar la auditoría.				

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

2. **SERVICIO AL CLIENTE.-** Aquí Usted considerara el valor agregado para cada tipo de Cliente, así como el valor agregado por parte del personal de la Firma al Cliente. Asesoró apropiadamente al diagnóstico realizado por el personal del área para detectar las necesidades del Cliente. Proveyó al Cliente o Clientes servicios y productos de alta calidad con el trabajo realizado por el personal de su área que cubrió o excedió las expectativas esperadas por el Cliente y la Firma. Sugirió ideas para que mejoren las operaciones del Cliente y demostrando responsabilidad y dirección en los asuntos del Cliente.

**Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación		
	Cualitativa		Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad
<b>C2. Servio al Cliente:</b>			
1. Pudo lograr la cooperación del personal del Cliente utilizando las entrevistas apropiadas.		X	8
2. El personal del Cliente lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes planteadas durante los períodos críticos del trabajo.		X	10
3. Pudo detectar los problemas importantes del Cliente y apporto soluciones para incorporarlos en la carta de recomendaciones.		X	8
4. Mantuvo un contacto útil con el personal del Cliente en los niveles idóneos y aceptados por la Firma.	X		10
5. Efectuó los trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas del Cliente.	X		10
<b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b>			<b>46</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Cuando se realizo las propuestas de servicio al cliente, siempre se considero el tiempo estimado para el servicio. Las propuestas siempre fueron realizadas con los mas altos niveles de calidad que desea el Cliente.

Ejemplo: Propuestas presentadas en el año 2008, fueron de 86.

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

**3. VENTAS.-** Se encuentran establecidos los contactos fuera de la Firma, contribuyo a liderar la generación e identificación de contactos nuevos y cuentas claves de posibles Clientes; tradujo las necesidades del Cliente a través de oportunidades de trabajo adicional durante el compromiso, la negociación fue efectiva y productiva de las oportunidades a través del compromiso adquirido, se entrego todos los recursos la Firma para vender sus servicios integrados a los Clientes.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación		
	Cualitativa		Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad
<b>C3. Ventas:</b>			
1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente.			X 8
2. Tuvo la habilidad de presentar en forma clara y en su momento vendió las ideas de acuerdo a las necesidades y expectativas del Cliente.		X	10
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>			<b>28</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Siempre se mantuvo al Cliente como la prioridad número uno.

Se presentaron ofertas de servicios a través de las ventas que realizamos a cada Cliente.

Ejemplo: A cada Cliente de la Firma se le informó sobre los otros servicios que ofrecemos.

**4. CONOCIMIENTO.-** Describe las normas profesionales que aplico para resolver los diferentes problemas que se presentaron en el equipo de trabajo. Detalla la formulación de las posibles soluciones creativas a los problemas del negocio del Cliente. La participación en forma activa del conocimiento y la experiencia sobre aspectos funcionales y específicos de las actividades de cada tipo de Cliente. Aplicación efectiva del conocimiento técnico sobre asuntos del negocio del Cliente. Identifico el impacto sobre los asuntos emergentes en las operaciones del Cliente y utilizo efectivamente la metodología específica de la Firma para cada Cliente, a través de la utilización de técnicas, herramientas y con el apoyo sistemático.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas, con el apoyo de sus subordinados.		X		10
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada a cada uno de los Clientes a su cargo.			X	8
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas al trabajo que le fue asignado.		X		8
4. Elaboro informes y realizo las respectivas observaciones y recomendaciones al Cliente.			X	10
5. Entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo asignado, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.			X	8
6. Evaluó los procedimientos de los procesos aplicados a los Clientes y el respectivo control para determinar cuales son las pruebas más adecuadas.		X		8
7. Supo detectar los problemas en las áreas de: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Impuestos y les buscó solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado u Organismos Reguladores o Cuerpos Colegiales.		X		10
8. Discutió en forma efectiva con el Cliente las publicaciones técnicas que sirvieron para resolver los problemas de las áreas más complejas detectadas en el análisis realizado.			X	8
9. Orientó su trabajo hacia el desarrollo de una especialización o especialistas que le ayudaron, para resolver cuestiones técnicas de las áreas involucradas en el análisis.		X		9
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>79</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**  
 Para resolver el problema de cartera de clientes que mantiene la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito, se recurrió a las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos, para el manejo adecuado de una cartera y de los plazos para el cobro de intereses.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	<b>MSo.1</b>	<b>PAGINA</b> 6/9
-------------------------------	--------------	----------------------

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

**5. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.-** Se encuentra incluida la: **Administración Financiera**, donde desarrollo planes comprensivos y que corresponden al compromiso adquirido entre el Cliente y la Firma. La facturación de los servicios ofertados por la Firma, fueron entregados en las fechas establecidas sin ningún problema. Maximizo los índices financieros del Cliente (Ejemplo: razones financieros de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, apalancamiento, etc.). Monitoreo y Controlo los índices financieros. **Utilización de Recursos**, utilizo en forma efectiva las herramientas y habilidades del personal cuando fueron requeridas por el Cliente y demostró al personal la eficiencia, la eficacia y la productividad del compromiso adquirido con el Cliente sin olvidar el costo-beneficio.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Planeó el trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas del Cliente.		X		10
2. Fue controlando sobre la marcha el trabajo del personal que le fue asignado para poder cumplir con el presupuesto establecido y el cronograma de trabajo.			X	8
3. Completó la información que fue requerida para el trabajo que asigno al personal y fue terminando su trabajo sin dejar inconcluso ninguna área analizada.		X		8
4. Tuvo informado a sus superiores respecto al avance de su trabajo y el del personal que le fue asignado.		X		10

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )**

Utilización de Recursos:	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
5. Delegó apropiadamente y oportunamente los trabajos designados al personal más idóneo o especializado.			X	10
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo concluido por el personal que le fue asignado a su cargo con el fin de no dejar áreas inconclusas.			X	8
7. Estuvo atento a la actuación del personal que le fue asignado frente a situaciones presentadas con el Cliente y les comunicó oportunamente los posibles errores cometidos. Supo motivar a su personal.		X		8
8. Inculcó al personal que se le asignó la utilización de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el interés por el costo – beneficio de la Firma y el Cliente.			X	10
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>72</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Los proyectos que le fueron asignados al personal de auditoría, estos respondieron acorde a las necesidades del Cliente, sin descuidar la parte profesional de cada miembro de la Firma.

Los procesos de evaluación, estuvieron supervisados por los respectivos supervisores en cada uno de los Clientes.

Ejemplo: Las evaluaciones de los diferentes papeles de trabajo en cada uno de los Clientes designados a cada grupo de trabajo. Por parte del Encargado o Supervisor.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	<b>MSo.1</b>	<b>PAGINA</b> 8/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b> <span style="float: right;"> <input type="checkbox"/> SI    <input checked="" type="checkbox"/> NO    <input type="checkbox"/> N/A </span>		
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal? <span style="float: right;"> <input checked="" type="checkbox"/> Si    <input type="checkbox"/> No </span> <p>Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>19-04</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>19-04</u></p> <p>Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____</p> <p><b>(1)</b> Cuando el evaluado solicite una segunda revisión de la evaluación.</p>		
<b>F. Calificación Total</b> <p>Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9 - 10 = Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).</li> <li>• <b>7 - 9 = Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).</li> <li>• <b>5 - 7 = Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).</li> <li>• <b>3 - 5 = Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).</li> <li>• <b>1 - 3 = Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>265 - 330 = Desempeño Superior</b> (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).</li> <li>• <b>199 - 264 = Desempeño Aceptable</b> (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).</li> <li>• <b>133 - 198 = Desempeño Moderado</b> (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).</li> <li>• <b>67 - 132 = Desempeño Bueno</b> (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).</li> <li>• <b>1 - 66 = Desempeño no aceptable</b> (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).</li> </ul> <p><b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 301</b></p> <p><b>NOTA 1: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b></p>		

**Revisión del Desarrollo Periódico del Socio ( Continuación ... )****B. Naturaleza de la asignación:****Anexo 1**

El análisis llevado a cabo en el Cliente, se basó en los procesos adecuados que fueron presentados a la Gerencia de la Cooperativa. Este análisis se llevó a cabo para las cuentas de Bancos, Inversiones, Cartera, Pasivos Acumulados, Nomina, Impuestos. También se solicitó las Actas de la Junta Directiva y de Socios, sin olvidar los informes de auditoría interna. Los análisis de las cuentas de Bancos e Inversiones no arrojaron mayores diferencias, pero si se debe considerar, que el Cliente mantiene un mal manejo de sus inversiones. No las tiene diversificadas.

En la cartera de clientes, que maneja la Cooperativa se ve que realizan préstamos a familiares de los empleados, estos préstamos no cumplen con todos los requisitos que se requiere, así mismo existen préstamos dobles entregados a las mismas personas pero con diferente tipo de crédito. Sobre este tema se hablo con la encargada de los créditos y ella nos respondió que algunos de ellos han realizado el otro crédito para cancelar el primero pero que esto ya no se esta dando en este momento. Pero al momento de analizar los créditos, de las demás agencias se detecto que muchas de estas tampoco cumplen con los requisitos mínimos para solicitar un préstamo. También existen créditos vinculados.

En la cuenta de nomina no hubo ningún movimiento importante. En la cuenta impuestos, ahí se detecto que la Cooperativa realizo una declaración con valores inadecuados, que en el mes de abril fueron compensados. Esto por error de registrar una retención que les efectuaron. En los pasivos acumulados tampoco se detecto mayor movimiento. En cuanto a las actas de la junta directiva y de socios, nos indico que la directiva aprobó la creación de una nueva agencia en Cuenca. En cambio en los informes de auditoría interna no se detecto notas importantes.

**Conclusión:**

En la evaluación realizada al socio se observa que esta persona cumple con las expectativas que tiene la Firma sobre esta persona. Se recomienda seguir contando con sus servicios.

**Supervisor:** Alberto Rosado**Fecha:** 19-04-08

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo**

Debe ser completado para todo el personal administrativo (excepto los Socios, Gerentes, Supervisores, Seniors, Semiseniors y Asistentes) y se debe evaluar por lo menos dos veces durante el año.

Evaluated: Carla Tinta Área y Cargo: Auditoría – Secretaria

Periodo de evaluación: De: 10 A: 11 Horas de la asignación: 36

Evaluador: Pablo Guerra Fecha: 10-04-08

**A. Expectativas del compromiso.** ¿Fueron discutidas las expectativas del compromiso antes de iniciar sus actividades en la Firma? Ejemplo: consideraciones y asuntos claves sobre las funciones que desempeña, productos e informes a emitidos, fechas de entrega y otras actividades realizadas. SI NO

**B. Naturaleza de la Asignación.** Describir brevemente la asignación, esto incluye el alcance del trabajo desarrollado, tareas específicas que le fueron asignadas, responsabilidades asumidas y el grado de dificultad que se le presento en algún momento. (Ver Anexo 1)

**C. Observaciones de desempeño.** Revise cada una de las cinco áreas, para que desarrolle los temas planteados. Entonces usando estos temas desarrolle el desempeño mostrado en cada punto y comente sobre las fortalezas individuales y las áreas que necesitan ser desarrolladas. Provea de ejemplos que soporten las observaciones citadas por Usted.

1. **GENTE.-** Se analizara lo referente: **Equipo de Trabajo**, Fomento en la cooperación y trabajo adecuado en los equipos de trabajo que integro y ayudo a resolver los conflictos del equipo. **Desarrollo de otros puntos**, entrenamiento, desarrollo y monitoreo de las actividades realizadas por Usted. Realizo una retroalimentación a sus procesos dentro de la Firma. **Estilo Administrativo**, mostrando apreciación para contribuir con los miembros del equipo y creo un positivo clima de trabajo dentro de la Firma. **Comunicación Oral y Escrita**, realizo una estructuración efectiva, aplicando la escritura o edición de memorandos para todo el personal de la Firma y realizo reportes de las situaciones evidencias por Usted. Realizo una presentación clara de la información obtenida del personal de la Firma.

**Fortalezas en Gente / Necesita Desarrollar (Mencione ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo  
( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Colaboro con todo el personal de la Firma para cumplir con las tareas asignadas.		X		8
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.			X	9
<b>Desarrollo de Otros Profesionales:</b>				
3. Le proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas, en el momento que el personal de la Firma le solicito.			X	9
4. Inspiró confianza y respeto a sus colegas y al Cliente.		X		9
<b>Auto dirección:</b>				
5. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo.			X	9
6. Demostró el equilibrio efectivo entre el conocimiento profesional y la experiencia personal adquirida.		X		8
7. Demostró actitud constructiva hacia el Cliente y la Firma.		X		8
<b>Comunicación:</b>				
8. Expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa a todo el personal de la Firma y el Cliente.			X	9
9. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma.			X	9
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>78</b>
<b>Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
La información solicitada por el personal de la Firma, fue entregada sin ningún inconveniente.				
Los informes fueron elaborados y presentados en las fechas señaladas por el Cliente.				

<b>Romero &amp; Asociados</b>		<b>MPer.1</b>	<b>PAGINA</b> 3/9	
<b>Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo (Continuación ...)</b>				
<p><b>2. SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Desarrollo el servicio prestado al Cliente a través de un valor agregado que como profesional de la Firma oferto a los diferentes Clientes de la Firma. Asesoró y brindo apoyo a los directivos o representantes del Cliente. Proveyó al Cliente o Clientes productos de calidad en el trabajo ofertado y que cubrió las expectativas que esperaba el Cliente. Brindo un apoyo a través de ideas para mejorar las operaciones del Cliente. Demostrando responsabilidad y seguridad en los asuntos claves del Cliente.</p>				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				
<p><b>C2. Servicio al Cliente:</b></p> <p>1. Pudo lograr la cooperación del personal del Cliente y del personal de la Firma para resolver las inquietudes.</p> <p>2. El personal del Cliente lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes durante el trabajo.</p> <p>3. Pudo detectar los problemas importantes del Cliente y apporto soluciones.</p> <p>4. Mantuvo un contacto útil con el personal del Cliente en los niveles idóneos y aceptados por la Firma.</p> <p>5. Efectuó los trabajos de alta calidad, satisfaciendo las expectativas que el Cliente.</p> <p><b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b></p>	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>		<b>Cuantitativa</b>	
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
		X		9
			X	9
		X	X	8
		X	8	
		X	9	
			<b>43</b>	
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Se brindo el apoyo necesario a las necesidades expuestas por el Cliente, como la entrega de reportes				
En las fechas fijadas, la elaboración de informes fue entregado en el tiempo señalado por el Cliente,				
la entrega de los trabajos realizados cumplieron con las normas y políticas de la Firma.				
Ejemplo: Entrega de informes en las fechas señaladas.				

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo (Continuación ...)**

**3. VENTA.-** Se incluye una demostración y entendimiento de los servicios ofertados por áreas de la Firma. Cuando fue apropiado la identificación de las oportunidades de los servicio ofertados y comunicación con todo el personal.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

**C3. Ventas:**

1. Tuvo presente en todo momento las capacidades profesionales de la Firma y en su momento las describió al Cliente.
2. Tuvo la habilidad de presentar en forma clara y en su momento vendió las ideas de acuerdo a las necesidades y expectativas del Cliente.

**Promedio de Aspectos de Ventas**

Calificación			
Cualitativa			Cuantitativa
N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
		X	9
		X	9
			<b>18</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

Los servicios que la Firma ofrece a sus diferentes Clientes, fueron expuestas en su momento a los distintos Clientes. Siempre se mantuvo presente las capacidades profesionales del personal de la Firma. Ejemplo: Entregar trípticos de la oferta de servicios.

**4. CONOCIMIENTO.-** Incluye la demostración a la creatividad para la formulación de soluciones a los problemas del giro del negocio del Cliente. Compartió activamente el conocimiento y la experiencia con sus compañeros. Aplico efectivamente el conocimiento técnico para cubrir las necesidades del Cliente y de la Firma. Estuvo al día en lo referente a los temas de desarrollo técnico de su área. Utilización efectiva de las metodologías de la Firma, técnicas, herramientas e información.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo  
( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Realizó las tareas que le fueron asignadas sin ningún inconveniente.			X	8
2. Aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada.			X	8
3. Estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas al trabajo que le fue asignado.		X		8
4. Elaboro y preparo informes de los distintos Clientes de la Firma.			X	9
5. Entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo asignado, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.			X	8
6. Evaluó los procesos a ser aplicados a los Clientes y el respectivo control.		X		8
7. Supo detectar los problemas en su área y les buscó solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado.		X		9
8. Planifico las discusiones de los informes realizados para el Cliente en las oficinas de la Firma o del Cliente.			X	8
9. Orientó su trabajo hacia al desarrollo profesional, para obtener resultados adecuados para la Firma.		X		8
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>74</b>
<b>Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Se planifico y se elaboro todos los informes para que estos se han discutidos en las oficinas de la Firma. La elaboración de los informes contemplo que las especificaciones técnicas que tiene la Firma, para la elaboración de los informes y reportes técnicos.				

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo  
( Continuación ...)**

**5. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.-** Se desarrollo los aspectos de la: **Administración Financiera**, esta administración debe ser significativa o de múltiples proyectos cumpliendo el presupuesto de tiempo y fechas fijadas por la Firma y establecidas por el Cliente. Organizo y termino las tareas propuestas por la Firma y la responsabilidad que manejo en forma efectiva, oportuna y eficiente. **Utilización de Recursos**, utilización en forma efectiva las herramientas y habilidades, demostrando la eficiencia, efectividad, productividad y sin olvidar el costo-beneficio.

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Planeó el trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas del Cliente.		X		9
2. Fue controlando sobre la marcha el trabajo que le fue asignado para poder cumplir con el presupuesto de tiempo establecido y el cronograma de trabajo.		X		9
3. Completó la información que es requerida para el trabajo asignado y lo fue terminando sin dejar inconcluso ningún punto.			X	8
4. Tuvo informado a sus superiores respecto al avance de su trabajo.			X	10

**Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo  
( Continuación ...)**

	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
<b>Utilización de Recursos:</b>				
5. El trabajo delegado a Usted, cumplió con sus expectativas profesionales.			X	9
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo concluido por Usted sin dejar puntos sin analizar.		X		8
7. Estuvo atento a la actuación de su profesión y que sirvieron para afrontar los problemas detectados en los distintos Clientes, los posibles errores cometidos en determinado producto.		X		8
8. Utilizo la tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el interés por el costo – beneficio de la Firma y el Cliente.			X	9
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>70</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

No hubo mayores problemas en cuanto al trabajo que me fue asignado como secretaria.

Los recursos administrativos que fueron puestos a mi disposición, siempre se trato de administrar de la mejor manera, para la optimización de los recursos materiales y financieros. Debido a que estos sirven de apoyo al personal de la Firma.

Ejemplo: Administración de la Caja Chica, que sirve para la reposición de los gastos del personal de la Firma, pero con su respectivo documento de respaldo del gasto.

<b>Romero &amp; Asociados</b>	MPer.1	PAGINA 8/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo (Continuación ...)</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b>		
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	<input type="checkbox"/> N/A	
Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>11-04</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>11-04</u>		
Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____		
(1) Cuando el evaluado solicite una segunda revisión de la evaluación.		
<b>F. Calificación Total</b>		
<p>Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 - 10 = <b>Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).</li> <li>• 7 - 9 = <b>Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).</li> <li>• 5 - 7 = <b>Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).</li> <li>• 3 - 5 = <b>Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).</li> <li>• 1 - 3 = <b>Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 265 - 330 = <b>Desempeño Superior</b> (Desempeño adecuado para considerarlo en un ascenso inmediato en la Firma).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 199 - 264 = <b>Desempeño Aceptable</b> (Desempeño mostrado por el profesional cumple con los objetivos de la Firma).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 133 - 198 = <b>Desempeño Moderado</b> (Desempeño que necesita capacitación y fortalecimiento en ciertas áreas).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 67 - 132 = <b>Desempeño Bueno</b> (Desempeño que no cumple con las expectativas de la Firma).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - 66 = <b>Desempeño no aceptable</b> (Desempeño inaceptable, el personal tiene que salir de la Firma).</li> </ul>		
<b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 283</b>		
<b>NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b>		

## Revisión del Desarrollo Periódico de las Actividades del Personal Administrativo (Continuación ...)

### B. Naturaleza de la asignación:

#### Anexo 1

En las funciones a mi cargo como secretaria de la Firma, básicamente están la elaboración y preparación de los informes de los distintos Clientes que mantiene la Firma, así como la administración adecuada de los recursos materiales, llámese resmas de papel blanco, cartuchos para las impresoras, administración de los mensajes o llamadas telefónicas para el personal de Auditoría de la Firma. También estoy a cargo de la administración de la caja chica de la oficina, que sirve para la reposición de los gastos realizados por el personal, claro que siempre ellos tienen que presentar el respectivo documento, que indique el gasto realizado y el valor.

En lo que se refiere a la utilización de los libros en la biblioteca estos han sido utilizados por el personal y siempre se les hace firma un documento, en el que se detalla el nombre y cargo que ocupa dentro de la oficina, tipo de libro, fecha en la que saco el libro de la biblioteca y la fecha de entrega. Todos estos documentos son archivados y se realiza una verificación de los libros entregados a la biblioteca, para ver si se están cumpliendo con las políticas internas de la Firma.

También se ha trabajado en la elaboración de las propuestas de servicios de auditoría externa, para corregir las faltas ortográficas, lo mismo pasa con los informes de auditoría.

Se colaboro en todo lo que es requerido por el personal de la Firma y se mantiene una buena relación profesional entre todos.

### Conclusión:

En la evaluación realizada a la secretaria de la Firma se observa que esta persona cumple con las expectativas de la Firma. Se recomienda que siga prestando sus servicios, debido a que ha demostrado su profesionalismo en todo momento.

**Supervisor:** Pablo Guerra

**Fecha:** 11-04-08

## **Formulario de Aceptación de Nuevos Clientes**

Previo a la presentación de la propuesta de servicios profesionales de la Firma, se debe considerar el formulario, donde se describirá parte de la información y documentación de los Nuevos Clientes. Esto producido como resultado de la investigación realizada al Cliente prospecto:

### **CONSIDERACIONES PARA LA ACEPTACIÓN DE UN NUEVO CLIENTE**

#### **Instrucciones:**

Este cuestionario debe ser completado antes de aceptar cualquier nuevo trabajo de los servicios puesto a disposición por la Firma al Nuevo Cliente, este compromiso se encuentra contemplada la revisión de los procesos al Nuevo Cliente y las relaciones que mantiene con otras Empresas, por el cual se va a emitir un reporte. Un Nuevo Cliente también puede ser uno ya existente, al cual realmente no se le ha realizado una auditoría u otro tipo de servicio de la Firma. La información contenida en la parte A debe completarse previo a que cualquier propuesta de servicios que sea enviada al Cliente. Los procedimientos de verificación previo a la firma del contrato en la parte D podrían ser desarrollados, mientras la propuesta se ha emitido, sin embargo, debe estar completada antes de suscribir la carta o contrato de compromiso con el Cliente.

Se debe preparar un memorando, este debe ser preparado con el objetivo de apoyar los procedimientos de cumplimientos en la parte A de los items del 1 al 5 y D, y para explicar algunas preguntas con la modalidad de Si ó No en los respectivos casilleros, en la parte B ó algún otro item que se encuentre descrito a continuación. Las respuestas deben constar en el respectivo casillero y deberán estar marcadas, esto servirá para evaluación y calificación de la Firma, independientemente de que su aprobación es necesario realizar una indagación de los movimientos financieros y lazos empresariales en el sector empresarial donde se encuentra ubicada la Empresa, esto para aceptación de un Nuevo Cliente.

<b>A. INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE PROSPECTO</b>	<b>B. INFORMACION SOBRE EL EQUIPO PARA EL SERVICIO PROPUESTO</b>
<b>Nombre del Empresa:</b> DANEC S.A.	<b>Socio:</b> Sandra Merizalde
<b>Sector Empresarial:</b> Industrial y Comercialización	<b>Gerente:</b> Pedro Villalta
<b>Naturaleza del Negocio o Producto:</b> Elaboración de Aceites Comestibles	<b>Oficina:</b> Quito – Auditoría
<b>Año Último Auditoría:</b> 2005	
<b>Servicios Requeridos:</b> Auditoría, Impuestos	<b>HONORARIOS CONVENIDOS</b>  <b>USD \$ 1500</b>
<b>Ingresos:</b> USD \$ 3.500.000,00	
<b>Activos:</b> USD \$ 7.000.000,00	<b>Describe:</b> Previa a la aceptación de la propuesta de servicios se realizara las descripción de los Honorarios
<b>Patrimonio neto:</b> USD \$ 15.570.000,00	<b>Base para Honorarios:</b> Estos serán un 9 % de la facturación de la Firma.

<b>A. INFORMACIÓN OBTENIDA SOBRE EL NUEVO CLIENTE</b>	N/A	<b>Hecho por</b>	<b>Comentarios</b>
1. Solicitar e interpretar los Estados Financieros Auditados o revisados por otros Contadores de los tres últimos años, conjuntamente con los Informes (reportes) emitidos sobre los mismos.		PV	Los archivos son administrados por el Gerente General.
2. Solicitar y leer otros reportes emitidos a la Junta Directiva o de Accionistas o Comité de Auditoría si se aplica, de los tres últimos años, considere las condiciones de los reportes o asuntos emitidos por la Junta o Comité. Adicionalmente obtenga la información sobre la información para el cambio de los auditores. Para este propósito, se debe incluir las comunicaciones sobre fraude, actos ilegales y control interno en los casos de existir y relacionar con otros asuntos.		pV	Los reportes emitidos por la Junta Directiva, los administra la secretaria de la Junta.
3. Indagar con el potencial Cliente sobre las razones para el cambio de auditores y también sobre un cambio del Contador o Gerente Financiero de existir.		pV	Después de la entrevista con el Gerente General, el cambio se debe a que no cumplían con sus expectativas
4. Describir sobre las razones para el cambio de Auditores, Contadores o Gerente Financiero de existir.		PV	Mala elaboración de los informes de auditoría.
5. Si el probable Cliente no es muy conocido por nosotros, debemos hacer averiguaciones más profundas sobre su reputación, con Gerentes y Directores de: Bancos, Abogados, Reportes de Crédito, Auditores previos, otros Clientes.		PV	Realizar una investigación mas profunda de esta empresa.

<b>B. CONSIDERACIONES DEL RIESGOS AL ASOCIARSE CON EL NUEVO CLIENTE</b> <b>Generales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Comentarios</b>
6. ¿Existen asuntos concernientes sobre la confianza para tratar ciertos temas o puntos importantes que puedan darse como resultado de nuestro trabajo? (Ejemplo: venta de la Compañía)	X		
7. ¿Es un Cliente con Activos superiores a USD \$ <u>3.000.000</u> o su total de ingresos es superior a los que USD \$ <u>6.000.000</u> ?	X		Los ingresos no superan el límite impuesto.
8. ¿El Cliente tiene algunas entidades asociadas que no sean auditadas o son auditadas por otras Firmas?		X	
9. ¿Los auditores o auditor anterior dio una opinión sobre el “negocio en marcha” o existe alguna evidencia de que el negocio del Cliente se encuentra debilitándose o deteriorándose paulatinamente?	X		Pero no resalto la importancia de este punto en el informe elaborado.
10. ¿Se pudo detectar alguna situación referente a la integridad de la administración, como actos ilegales que incluyendo el lavado de dinero, entre otras investigaciones, como el incumplimiento de leyes y regulaciones o asociaciones de fraude que involucren a los Propietarios o Gerentes de la Organización?		X	Se puede realizar investigaciones mas profundas sobre este tema.
11. ¿Se detecto asuntos pendientes u otras investigaciones o litigios significativos con otras organizaciones, que podrían perjudicar la reputación del negocio o de los Propietarios o Gerentes?		X	Juicios contra la organización o propietarios de la Empresa o al personal de la misma no existen, juicios significativos.
12. ¿Posee el Cliente Potencial alguna de las siguientes características? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa de Desarrollo o inicio de operaciones</li> <li>• Alto riesgo organizacional</li> <li>• Una organización relativamente con productos de corta vida</li> <li>• Producto/s desconocido/s o de comercialización dudosa</li> </ul>	X	X	
13. ¿Se encuentra el Cliente en un mercado competitivo, protegido, poco conocido o con acuerdos limitados para la expansión?	X		Existe mucha competencia de productos del exterior.
14. ¿Se detecto que el Cliente posee una historia de disputas o desacuerdos entre sus Propietarios, Gerentes, Empleados o Entidades Publicas que derivan en juicios o demandas?		X	

<b>B. CONSIDERACIONES DEL RIESGOS AL ASOCIARSE CON EL NUEVO CLIENTE</b> <b>Generales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Comentarios</b>
15. ¿El anterior Contador ha renunciado por sus propios motivos o se conoce de una Firma de Contabilidad o Asesores Profesionales que se han negado servir al Cliente?		X	El Contador del Empresa lleva 15 años en su puesto.
16. ¿La revisión sobre los Estados Financieros generó observaciones acerca de: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inusuales políticas contables</li> <li>◆ Procedimientos de auditoría</li> <li>◆ Reportes</li> <li>◆ Movimientos Financieros</li> <li>◆ Impuestos o asuntos fiscales</li> </ul>	X	X X X X	El Contador emite reportes semestrales de cómo se encuentran todos los procesos dentro de la organización.
17. ¿Posee el Cliente Potencial algo concerniente a garantías de contabilidad o auditoría o asuntos legales antes de contratarnos?	X		
18. ¿Hemos sido solicitados para prestar alguno de nuestros servicios en otro período?		X	
19. ¿El Cliente Potencial se encuentra imponiéndonos algún alcance de acción irrazonable o restringiéndonos el tiempo de trabajo?		X	
20. ¿Se pudo detectar transacciones significativas con partes relacionadas?	X		
21. ¿Existe otro riesgo que deba ser considerado como resultado después de la aplicación de los procedimientos de recolección de información?		X	
<b>Firma</b> 22. ¿Los honorarios profesionales netos esperados son mayores del 5% de la facturación de la Firma o exceden el 25% de la facturación de los socios?		X	
23. ¿Se conoce sobre los asuntos de independencia, integridad, objetividad y ética profesional?	X		
24. ¿Se espera que éste sea un compromiso de carácter continuo con el Cliente Potencial?	X		
25. ¿La Firma NO tiene suficiente experiencia o conocimiento para administrar este tipo de contrato profesional de servicios, que se necesita la asistencia de profesionales externos especializados en ciertas áreas y que sirvan de apoyo para el trabajo a realizar?		X	
26. ¿Es necesario realizar un memorando para que soporte los procedimientos desarrollados en la parte del literal A y para explicar cualquier respuesta de las preguntas del literal B o para cualquier otro asunto anotado?		X	

C. APROBACION PRELIMINAR PARA PROCEDER A LA EMISION DE LA PROPUESTA DEL SERVICIO OFERTADO	N/A	Hecho por	Comentarios
<p>27. Basado en la información obtenida sobre el Cliente Potencial, se deberá obtener la aprobación preliminar del Socio a Cargo o del Gerente del Área para emitir una propuesta al Cliente Potencial. <i>(Nota.- El proceso de aceptación preliminar del Cliente puede ser verbal. La aprobación a esta fecha puede ser tentativa, el Cliente podría ser comunicado si es necesario desarrollar procedimientos adicionales. Previo a un compromiso entre las partes y consecuentemente no nos deberían nombrarnos como Contadores o Auditores en ningún documento.</i></p> <p><b>Socio Principal:</b> Sandra Merizalde  <b>Fecha:</b> 17-09-08  <b>Gerente del Área:</b> Pedro Villalta  <b>Fecha:</b> 17-09-08</p>		PV	Se solicitará la fecha para la firma del contrato de prestación de servicios de auditoría e impuestos con el Gerente General.
<p><b>D. PROCEDIMIENTOS DE VERIFICACIÓN</b>  <i>(Serán desarrollados previo a la firma de la carta de compromiso o contrato)</i></p>			
<p>28. Contacte al auditor anterior o contador y pregunte sobre: (indique el nombre del auditor y el socio de auditoría a cargo del Cliente)</p>		PV	Solicitar los datos del auditor al Gerente General.
<p>El Auditor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ha sido autorizado para responder completamente a nuestras inquietudes.</li> <li>◆ Conoce sobre los asuntos de integridad, ética y honestidad. También sobre desacuerdos con la Gerencia del Cliente o Directores y sobre asuntos de Contabilidad, Auditoría, Finanzas e Impuestos y sus respectivos informes.</li> <li>◆ Existieron honorarios impagos.</li> <li>◆ Permitirá el acceso sin restricción alguna a los papeles de trabajo.</li> <li>◆ Conoce sobre las razones profesionales por las que dejo de prestar los servicios al Cliente.</li> </ul> <p>Conoce sobre las razones de cambio como Auditores o Contadores.</p>		PV	Se converso con el auditor anterior y nos expuso los motivos para ya no ser contratados nuevamente. Se nos permitirá ver los papales de trabajo realizados por ellos en el Cliente.
<p>29. Buscar datos disponibles en medios publicitarios sobre los requerimientos de las políticas del Cliente.</p>	X		No se realizo esta investigación.

<b>C. APROBACION PRELIMINAR PARA PROCEDER A LA EMISIÓN DE LA PROPUESTA DEL SERVICIO OFERTADO</b>	<b>N/A</b>	<b>Hecho por</b>	<b>Comentarios</b>
30. Realizar una búsqueda de los antecedentes conforme las políticas del Cliente.	X		No se realizo esta investigación.
31. El Cliente genero alguna duda sobre la aceptación de nuestros servicios.		PV	No el cliente no genero ninguna duda.
32. Se detecto, algo que indique que el potencial Cliente no tiene motivos razonables para cambiar de Auditor o Contador.	X	PV	
33. Se detecto algún otro riesgo, concerniente a las reuniones con los Propietarios o la Gerencia referente a las indagaciones realizadas por nosotros.		PV	No hubo evidencia de posibles errores dentro de la organización.

**Después de obtener la información necesaria y considerar los riesgos evaluados, ha sido aprobada por:**

**Socio de Auditoría:** Sandra Merizalde

**Gerente del Área:** Pedro Villalta

**Socio de la Firma:**

**Socio de la Firma:**

**Fecha:** 17-09-08

**Fecha:** 17-09-08

**Conclusión:**

Después del análisis llevado a cabo, se concluye que este Cliente cumple con las expectativas de la Firma, para realizar el tipo de servicio que es requerido.

**Recomendación:**

Se recomienda que este cliente sea aceptado inmediatamente, para comenzar con el trabajo requerido.

## Carta Compromiso con Clientes

### CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Conste por el presente instrumento el contrato en las cláusulas siguientes:

**PRIMERA.- CONTRATANTES.-** Celebran el presente contrato:

a) Por una parte **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**. Representada por su Representante en Ecuador, la Señora Cristina Wisner a quien en adelante podrá designársela como "La Compañía" y;

b) Por otra parte **ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH INTERNATIONAL**, representada por su Representante Legal Econ. José T. Romero a quien en adelante podrá designárselo como "La Auditora".

**SEGUNDA.- RELACION PROFESIONAL.-** Las partes indican que el presente contrato es de orden profesional y no existe relación de dependencia entre el personal de "La Auditora" y "La Compañía".

**TERCERA.- MATERIA DEL CONTRATO.-** Aldeas Infantiles SOS del Ecuador, suscribe el contrato con **ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH INTERNATIONAL**, para que ésta le preste servicios de

Auditoría a aquella, y "La Auditora" acepta prestar tales servicios, todo de conformidad con las siguientes estipulaciones:

a. Efectuar la auditoría de sus Estados Financieros en USD \$ Dólares, correspondientes al año que terminará el 31 de Diciembre de 2009 de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría. Dicho examen tendrá por objeto expresar una opinión profesional (o negación de ella si fuere el caso) sobre si los referidos Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo con las notas que se consideren necesarias), presentan razonablemente, de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Contabilidad, la posición financiera de la Compañía al 31 de Diciembre de 2009, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año que terminará en esa fecha.

b. La auditoría de los Estados Financieros de la Compañía será efectuada de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría, las que incluyen pruebas selectivas de los registros contables y otros procedimientos de auditoría considerados necesarios según las circunstancias.

La Compañía está de acuerdo que una auditoría es diseñada para obtener una certeza razonable de que los Estados Financieros no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo; sin embargo un examen de Estados Financieros efectuado bajo

Normas Ecuatorianas de Auditoría no necesariamente puede llegar a revelar todas las irregularidades y fraudes que puedan existir.

- c. Los Estados Financieros son responsabilidad de la Administración de la Compañía la cual también es responsable de mantener una estructura de control interno contable y administrativo eficaz, del registro apropiado de las transacciones en los registros contables, de la salvaguarda de los activos, y de una presentación general razonable de los Estados Financieros. La Compañía declara conocer que, debido a la naturaleza de las pruebas y otras limitaciones inherentes de una auditoría, además de las limitaciones inherentes del sistema contable y de control interno, existe un riesgo inevitable de que aún errores materiales puedan no ser detectados.

"La Auditora" en consecuencia, no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas o incumplimiento intencional por parte de los Administradores, Directores, Funcionarios y Empleados de la Compañía.

Como parte de la auditoría, "La Auditora" considerará solamente para fines de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de auditoría, la estructura del control interno de la Compañía sobre información financiera. Esta consideración no será suficiente para permitir a "La Auditora" emitir una opinión separada

sobre la eficacia de la estructura de control interno sobre la información financiera. Sin embargo, "La Auditora" comunicará cualesquier sugerencia importante que identifique en el curso de los procedimientos de auditoría de estas áreas.

- d. Como lo exigen las Normas Ecuatorianas de Auditoría, "La Auditora" llevará a cabo indagaciones específicas con la Gerencia de la Compañía sobre las representaciones en los Estados Financieros y la eficacia de la estructura de control interno sobre la información financiera. Las Normas de Auditoría, también requieren que "La Auditora" obtenga cartas de representación de algunos integrantes de la gerencia de la Compañía sobre tales asuntos. Las respuestas a las indagaciones, las representaciones escritas y los resultados de las pruebas de auditoría constituyen la evidencia sobre la cual "La Auditora" confiará al expresar una opinión sobre los Estados Financieros. "La Auditora" espera que la Gerencia de la Compañía suministre la información completa, precisa y oportuna y su omisión puede ser causa de demoras en el informe de auditoría, modificación de los procedimientos o aún la terminación de este compromiso.
- e. "La Auditora" suministrará una carta de requerimientos de información para ser elaborado por el departamento de contabilidad de la Compañía. Esta carta incluirá una lista de cédulas, análisis de cuentas y otra información y ayuda que "La Auditora" considera apropiada para la realización de la auditoría. Será la responsabilidad de la gerencia de la Compañía asegurar que "La Auditora" obtenga una cooperación

completa y oportuna del departamento de contabilidad para la elaboración de la información requerida.

f. La auditoría a ser efectuada por "La Auditora" comprenderá además:

- La revisión del cumplimiento de "La Compañía" de sus obligaciones como sujeto pasivo de obligaciones tributarias tal como lo dispone la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- El seguimiento a las medidas correctivas impartidas por auditorías externas de años anteriores.

g. Como resultado del trabajo contratado, "La Auditora" emitirá lo siguiente:

- ◆ Informe en español sobre los Estados Financieros básicos de la Compañía expresados en USD \$ dólares.
- ◆ Informe confidencial para la Administración con observaciones y sugerencias sobre aspectos inherentes a los controles internos, procedimientos de contabilidad e incumplimiento de disposiciones legales que se observaron, en idioma español.
- ◆ Informe sobre el cumplimiento de la Compañía de sus obligaciones tributarias requerido por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

**CUARTA.- OBLIGACIONES DE LA COMPAÑIA.-** Aldeas Infantiles **SOS del Ecuador**, se compromete a entregar con la debida oportunidad todos los análisis e información que "La Auditora" solicite por escrito en una carta de requerimientos.

La Compañía se compromete así mismo a elaborar toda la información necesaria para efectuar las revelaciones requeridas en Notas a los Estados Financieros. Para el inicio de la revisión final de "La Auditora", "La Compañía" deberá entregar mediante comunicación escrita, los Estados Financieros definitivos, anexos y análisis de cuentas contables con 45 días antes de la fecha prevista para la entrega de los informes.

Para mejor cumplimiento de la auditoría contratada, se ha previsto una amplia colaboración del Departamento de Contabilidad, y de los Ejecutivos de "La Compañía" para con "La Auditora". La oportunidad y forma de esta cooperación será coordinada entre los representantes de "La Compañía" y de "La Auditora" durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda la información solicitada por "La Auditora" para llevar a cabo su tarea, deberá ser proporcionada en forma oportuna.

**QUINTA.- PLAZOS DE ENTREGA DE INFORMES.-** Los informes relativos a los Estados Financieros de "La Compañía", serán entregados hasta el 30 de Septiembre de 2009.

**SEXTA.- PLAN DE AUDITORIA.-** Se deja constancia que el Anexo No. 1 "Enfoque y Plan de Auditoría a Practicarse" forma parte integrante del presente contrato.

**SEPTIMA.- HONORARIO PARA LA AUDITORIA.-** Los honorarios por los servicios de auditoría objeto de este contrato, se establecen en USD \$ 4.580,00 más el impuesto al valor agregado, que serán pagaderos en la siguiente forma: 30% en la visita preliminar, el 30% en la visita final y el 40% en la entrega del Informe de Auditoría.

Los gastos estrictamente necesarios, relacionados con movilización, fotocopias, faxes, llamadas internacionales, correo internacional, encuadernación de informes, etc., los cuales estimamos en un 6% del honorario, serán facturados por separado. Todos los recursos disponibles en la Compañía serán utilizados para minimizar estos gastos.

**OCTAVA.- PLAZO DE DURACION DEL CONTRATO.-** El presente contrato, considerando la naturaleza de las labores a realizarse durará desde la fecha de su celebración, hasta el 16 de Enero de 2010 tiempo dentro del cual "La Auditora" realizará y terminará las labores contratadas.

**NOVENA.- DOMICILIO, JURISDICCION Y COMPETENCIA.-** Las partes contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito para cualquier divergencia que pudiera suscitarse por la correcta aplicación e

interpretación de las cláusulas del presente contrato. Las partes contratantes aceptan someterse a la Ley de Arbitraje y Mediación y a las Reglas de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito cuyo dictamen será obligatorio y definitivo.

Para constancia de todo lo cual se firma el presente contrato, en Quito a los quince días del mes de Septiembre de 2009.

**ALDEAS INFANTILES SOS  
DEL ECUADOR**

**ROMERO & ASOCIADOS**

**Sra. Cristina Wisner  
Representante en el Ecuador**

**Econ. José T. Romero  
Representante Legal**

## Enfoque y Plan de Auditoría a Practicarse

### Objetivos:

El examen a los Estados Financieros de "La Compañía" correspondientes al año que terminará el 31 de Diciembre de 2009, será efectuado de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría, las que incluyen pruebas selectivas de los registros contables y otros procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Una auditoría es diseñada para obtener una certeza razonable de que los Estados Financieros no contienen exposiciones erróneas o falsas de carácter significativo, incluyendo el efecto de eventuales irregularidades y fraudes; sin embargo, un examen de los Estados Financieros efectuado bajo Normas Ecuatorianas de Auditoría no necesariamente puede llegar a revelar todas las irregularidades y fraudes que puedan existir. La Administración de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno contable y de detectar irregularidades, fraudes y otros errores. En consecuencia, "La Auditora" no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas o incumplimiento intencional por parte de los Administradores, Directores, Funcionarios y Empleados de "La Compañía".

## Enfoque

El enfoque del trabajo de "La Auditora" pone énfasis en el conocimiento de las operaciones de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** y se basa en métodos que van de lo general a lo particular. La idea central es identificar aquellos aspectos que son importantes en los Estados Financieros bajo examen y concentrar en ellos la mayor atención. Se fundamenta en el enfoque de **Horwath International** el cual fue desarrollado por nuestra Firma para cubrir los servicios de esta naturaleza. La metodología abarca cuatro aspectos primordiales, que son:

1. Conocimiento del Cliente y determinación de las áreas críticas
2. Desarrollo del Plan de Trabajo
3. Ejecución del Plan de Trabajo
4. Emisión de opinión y reportes

El objetivo principal del enfoque **Horwath International** en la realización de una auditoría independiente, es determinar que los activos, pasivos y patrimonio de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** estén adecuadamente registrados y presentados en los reportes financieros.

Dentro de este contexto debemos asegurar que las aseveraciones presentadas por los Estados Financieros a la fecha de la auditoría, cumplan con sus condiciones. Las aseveraciones que requerirán de pruebas para obtener los objetivos predispuestos serán:

**Existencia y ocurrencia.** Si los activos y los pasivos existen al 31 de Diciembre de 2009 y si las transacciones registradas han ocurrido en realidad durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2009.

**Integridad.** Si todos los saldos y transacciones que deben ser presentados en los Estados Financieros, están apropiadamente registrados.

**Corte.** Si todos los activos, pasivos, ingresos y gastos están reportados durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2009.

**Derechos y obligaciones.** Si **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** tiene derecho sobre los activos; y los pasivos son realmente obligaciones de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**, al 31 de Diciembre de 2009, fecha de la auditoría.

**Valuación.** Si los activos y pasivos han sido incluidos en los Estados Financieros correctamente valuados.

**Presentación y revelación.** Si las partidas individuales en los Estados Financieros están apropiadamente clasificadas, descritas y reveladas.

Las cuentas de resultados se verifican sobre la base de su relación con las cuentas de activos, pasivos y patrimonio.

## **Alcance del Examen de Auditoría**

El Examen de los Estados Financieros es llevado a cabo de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría, con el objeto de emitir el informe sobre los Estados Financieros de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**, comprende en términos generales lo siguiente:

## **Aspectos Personales**

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa de un Socio, asistido por un Gerente de Auditoría. Las tareas en oficinas de "La Compañía" están a cargo de un equipo que trabaja bajo la dirección de un Encargado. El equipo de auditoría se integra también con Socios, Gerentes o Profesionales de otros departamentos especializados en la medida que es necesario.

## **Planificación**

La planificación del trabajo comprende básicamente lo siguiente:

- ◆ La determinación de los procedimientos de auditoría a ser aplicados y el alcance de los mismos.
- ◆ La distribución adecuada de esos procedimientos en el tiempo.

- ◆ La designación de los colaboradores y la distribución de las tareas entre ellos.

La planificación se materializa a través de un programa de trabajo escrito, que luego forma un conjunto con la evidencia comprobatoria recopilada a través de las distintas fases del examen.

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

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno de "La Compañía", es responsabilidad de la Gerencia. La Firma Auditora realiza un estudio y evaluación de dicho sistema en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a los efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas.

Este trabajo provee a la Firma Auditora la ocasión de informar a "La Compañía" cualquier deficiencia en los controles internos que pueda detectar como consecuencia de dicho estudio y evaluación cuyo único objetivo es aquel expresado en el párrafo anterior. Tal informe, en consecuencia, puede no contener todos los comentarios relativos a deficiencias que una revisión más específica podría llegar a revelar.

## Programa de Trabajo

El programa de trabajo preparado a la fecha toma en cuenta las circunstancias particulares de "La Compañía", entre ellas; la naturaleza y envergadura de "La Compañía", las políticas establecidas por la dirección de "La Compañía", el control vigente y la finalidad del examen.

Dicho programa tiene como base la determinación de riesgos de auditoría por segmentos de los Estados Financieros, la definición de los objetivos de auditoría y la determinación de las pruebas necesarias para cumplir con esos objetivos. Esto permite concentrar el esfuerzo en aquellas áreas en que es necesario reducirlo al mínimo imprescindible donde la materialidad o el margen de error resultan bajos. Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmentos del Balance) en forma rotativa. La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva es decir en base a muestras, de procedimientos de auditoría, que comprenden en términos generales lo siguiente:

- Comparación de Estados Financieros con los registros contables.
- Obtención de confirmaciones directas de terceros de saldos y operaciones relacionadas con **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**

(por ejemplo: Instituciones Bancarias, Saldo Deudores por Ventas a Crédito, Saldo de Proveedores del Exterior y Locales, Abogados, etc.).

- Revisión de la conciliación de las respuestas con los registros de control y para aquellas circulares sobre las cuales no se obtenga contestación, aplicación de procedimientos alternos de auditoría para satisfacer de la razonabilidad de los saldos registrados.
- Revisión de conciliaciones de los saldos de las cuentas bancarias y comparación de los saldos con las confirmaciones recibidas directamente de las Instituciones Bancarias.
- Arqueos de Caja, de documentos, etc., en la medida de que se considere necesario.
- Pruebas sobre documentos y otras evidencias de respaldo de los desembolsos.
- Análisis de los pasivos, inclusive los de orden tributario e indagación sobre posibles contingencias.
- Comprobación mediante procedimientos analíticos y/o cálculos globales de los ingresos por ventas e intereses ganados.
- Revisión de los diversos aspectos que tienen relación con las Cuentas del Patrimonio Neto de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**.
- Revisión de los aspectos que consideramos importantes en el procesamiento electrónico de datos, evaluando aquellas áreas que ofrezcan mayores beneficios para el cumplimiento de los objetivos de control.

- ◆ Aplicación de pruebas a través del computador, para lo cual se usa un paquete de computación que utiliza la información almacenada en el computador central de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**. Estas pruebas se aplican en aquellas áreas que por el volumen de operaciones sea más eficiente ocupar el computador.
- ◆ Indagación y análisis a ser efectuados en contacto con directivos, funcionarios y empleados de la Compañía sobre diversos problemas que surjan durante la auditoría.
- ◆ Examen de operaciones posteriores a la fecha de los Estados Financieros observando que en la medida que así correspondiera se encuentren contempladas en los mismos.
- ◆ Obtención de confirmación escrita de la Administración de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** de las explicaciones e informaciones suministradas.
- ◆ Lectura de la correspondencia cursada con la Superintendencia de Compañías y su posible efecto sobre los Estados Financieros bajo revisión.
- ◆ Examen de documentos importantes en la gestión de la Compañía como son contratos, escrituras.
- ◆ Obtención de la confirmación escrita de los asesores legales de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** sobre trámites judiciales y extrajudiciales, contingencias legales y tributarias y otros aspectos relacionados con la Compañía.

- ◆ Ejecución de los procedimientos y verificaciones necesarias para la emisión del informe sobre el cumplimiento de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** de sus obligaciones tributarias.
- ◆ Obtención de una declaración de la Gerencia General sobre transacciones y saldos contables con partes vinculadas.
- ◆ Debido a que la auditoría se efectúa en base a pruebas selectivas, no debe entenderse que los procedimientos antes mencionados se aplican al 100% de las partidas, sino hasta el alcance que se considera necesario para satisfacer a la Firma Auditora de la razonabilidad de los saldos. Así mismo, ciertos procedimientos antes indicados pudieran ser omitidos y podrían existir otros procedimientos que no se mencionan en este resumen, pero que su aplicación, a la luz de los resultados obtenidos, pudieran ser necesarios.

## Dictamen

Como se expresa precedentemente, una auditoría tiene por objeto principal expresar una opinión profesional (o negación de ella si fuera el caso) sobre si los Estados Financieros de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** presentan razonablemente, de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Contabilidad, la posición financiera, durante el año que terminará el 31 de Diciembre de 2009. Esta opinión se referirá al Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio

y del Estado de Flujos de Efectivo y a las notas que se consideren necesarias para una razonable presentación de los Estados Financieros (esto es lo que se denomina informe corto). La Firma auditora emitirá igualmente una opinión sobre el cumplimiento de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador** de sus obligaciones como sujeto pasivo de obligaciones tributarias.

### **Entendimiento de Responsabilidades**

La política general de la Firma Auditora es la de proponer honorarios razonables en función del tiempo requerido para efectuar cada trabajo y evitar el pedido de ajustes de honorarios una vez que ha llegado a un acuerdo sobre su valor.

Una manera eficaz de lograr este objetivo es la de aclarar en todo lo posible desde un primer momento, el alcance del trabajo. En los puntos precedentes de este documento se hace referencia a lo que incluye la labor de la Auditora. A continuación se menciona algunos aspectos que son responsabilidad de la Administración de **Aldeas Infantiles SOS del Ecuador**.

1. La preparación de los Estados Financieros objeto de la revisión y de todas las informaciones que los respaldan, son de exclusiva responsabilidad de la Administración de **Aldeas Infantiles SOS del**

**Ecuador.** En consecuencia, el estimado de honorarios de la Auditora no incluye tiempo destinado a elaborar análisis de cuentas, reconciliaciones de los saldos y otras tareas de naturaleza contable propias de la entidad.

2. Una vez completada la elaboración del plan de trabajo final, la Auditora hará llegar a la Gerencia, un detalle por escrito de los elementos requeridos para llevar a cabo la tarea, tales como Estados Financieros auditados, análisis de cuenta, conciliaciones, etc., y las fechas en que tal documentación será necesaria.
3. En caso de que durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que puedan afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, la Auditora se compromete a informarlas por escrito a la Gerencia con la mayor anticipación posible para que ésta pueda adoptar las medidas necesarias.

### **Proceso Cronológico y Distribución del Tiempo de la Auditoría**

El examen de auditoría se desarrolla básicamente a través de dos visitas (planificación y final). Normalmente tales visitas se efectúan, respectivamente, antes del cierre del ejercicio examinado y, a los efectos del cumplimiento de las normas en vigencia, dentro de los tres meses posteriores al cierre del mismo, siempre que los registros de **Aldeas**

**Infantiles SOS del Ecuador** y los análisis y detalles necesarios para la ejecución de las tareas de auditoría estén completos. La Auditora tratará de detectar problemas con la mayor anticipación para permitir que se adopten las medidas necesarias. Con ese propósito, se ha elaborado el siguiente cronograma de trabajo:

Tiempo de Ejecución Áreas/ Meses	Preliminar			Final	
	Septiembre		Enero	Febrero	
Semanas	3ra.	4ta.	1ra.	3ra.	4ta.
Planeación inicial	X				
Control Interno	X				
Activos	X		X	X	
Pasivos y Patrimonio	X		X	X	
Confirmaciones:					
Bancos		X			
Clientes		X			
Compañías de Seguros		X			
Proveedores		X			
Abogados		X			
Compañías Relacionadas		X			
Carta de los aspectos importantes observados en la Auditoría Preliminar		X			
Ingresos y Gastos	X	X	X	X	
Informes:					
Informe confidencial para la Administración	X				
Informe de Auditoría					X
Informe de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias					X

## **Formulario de Aceptación de Clientes Recurrentes**

Previo a la suscripción del Contrato de Auditoría, para el año en curso, en los Clientes Recurrente, el siguiente formulario debe completarse y formar parte del compromiso de la Firma con el Cliente:

### **CONSIDERACIONES DE LA PRESTACION DE SERVICIOS**

#### **A CLIENTES RECURRENTE**

#### **Instrucciones**

De conformidad con las Políticas establecidas por la Firma, el Socio Encargado del trabajo deberá asegurarse de evaluar las condiciones necesarias para continuar prestando nuestros servicios a un Cliente Recurrente (incluyendo servicios nuevos). Este formulario deberá ser llenado después de haber considerado los otros formularios, esto también se determinara si se decide prestar o no el servicio y terminar la relación con un Cliente Recurrente.

El Socio de Auditoría deberá imponer en todo momento la materialidad y juicio profesional y políticas de la Firma para evaluar las condiciones que puedan afectar la continuidad de prestación de servicios del Cliente Recurrente. La consideración de los riesgos de asociación con el Cliente, deberán ser tomados en cuenta sobre el impacto que pudieran tener en el desarrollo del trabajo subsiguiente:

A. INFORMACION DEL CLIENTE	B. INFORMACION DEL TRABAJO ACTUAL
<b>Nombre:</b> ALDEAS INFANTILES SOS DEL ECUADOR	<b>Socia:</b> Sandra Merizalde
<b>Tipo de Empresa:</b> ONG	<b>Gerente del Área:</b> Pedro Villalta – Auditoría
<b>Sector Empresarial:</b> Servicio	<b>Oficina:</b> Quito
<b>Dirección de la Empresa:</b> Veracruz y Av. América	<b>Año Terminado al:</b> 2008
<b>Puntos detectados en la indagación previa:</b>  Manejo inadecuado de la Cuenta Activos Fijos	<b>Honorarios cotizados:</b> USD \$ 3000  <b>Honorarios cobrados:</b> USD \$ 1500
<b>Socios / Propietarios / Accionistas:</b>  Capital del Exterior	<b>Describir otros servicios prestados:</b>  N/A

C.	<b>CONSIDERACION DE LOS RIESGOS AL ASOCIARSE CON EL CLIENTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.	¿Se detecto dudas acerca de la integridad del Cliente o de la Gerencia?		X	
2.	¿Se pudo evidenciar sobre la capacidad económica del Cliente para cubrir los honorarios propuestos por la Firma?	X		
3.	¿El cliente ha solicitado modificar considerablemente el alcance de nuestra revisión para el trabajo propuesto?	X		En lo referente a la entrega del informe de auditoría.
4.	¿Se ha incluido en el informe de auditoría una opinión sobre la consideración del “negocio en marcha” y que puede poner en duda la continuidad de seguir prestando nuestros servicios al Cliente?	X		
5.	¿Se evidencio algunas situaciones referentes ha actos ilegales, esto incluyendo el lavado de dinero, lo que genera el no cumplimiento con las leyes y reglamentaciones del País, y dan como resultado las acusaciones de fraude que involucran al Cliente?		X	
6.	¿Existen asuntos pendientes de aplicación de leyes, reglamentos o disposiciones legales, cuyo resultado pudieran impactar adversamente en la reputación del giro del negocio y de la administración del Cliente?		X	
7.	¿Se detecto cambios significativos en los Socios o Accionistas del Cliente y también en su Consejo de Administración o en los principales funcionarios de la organización?		X	
8.	¿Se detecto una falta de cooperación, por parte de la administración, para llevar a cabo nuestro trabajo?		X	

<b>C.</b>	<b>CONSIDERACION DE LOS RIESGOS AL ASOCIARSE CON EL CLIENTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
9.	¿Se tiene conocimiento de una posible venta, escisión o fusión del Cliente o de una buena porción de su organización?		X	Este Cliente es una ONG.
10.	¿Se esperan cambios importantes en el equipo de trabajo que pongan en duda la habilidad de seguir prestando nuestros servicios al Cliente?		X	
11.	¿Se ha identificado alguna situación que ponga en duda la independencia del Socio o Gerente del área o del staff o la Firma en su conjunto con respecto al Cliente?		X	

<b>D.</b>	<b>APROBACION PARA CONTINUAR PRESTANDO NUESTROS SERVICIOS</b>	<b>APROBADO</b>	<b>NO APROBADO</b>	<b>FECHA</b>
12.	Basados en la información anterior, la conclusión final de la continuación de seguir prestando los servicios de la Firma para este cliente es:	X		16-08-09
	Socio de la Firma: _____			

**Comentarios adicionales de apoyo para las respuestas positivas de este cuestionario (SI):**

El Cliente solicito que el informe de auditoría sea entregado antes de la segunda semana del mes de Febrero, debido a que se debe enviar al exterior, a la Oficina Central.
En lo referente a la opinión del negocio en marcha no influye sobre la opinión de auditoría.
Se realizo un estudio previo para ver si el Cliente cumple con una buena capacidad económica.

	MCL1	PAGINA 1/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente</b>		
Cliente: <u>Aldeas Infantiles</u> Tipo de Organización: <u>ONG</u>		
Período de evaluación: De: <u>27</u> A: <u>27</u> Gerente o Representante Legal: <u>Cristina Wisner</u>		
Evaluador: <u>Pablo Guerra – Supervisor</u> Fecha: <u>27-11-08</u>		
<p><b>A. Expectativas del Servicio al Cliente.</b> Las expectativas sobre el Servicio al Cliente fueron expuestas, como ejemplo: Consideraciones claves del cliente o asuntos importantes, productos entregados con oportunidad y cumpliendo con las fechas establecidas y otras expectativas que el Cliente considero como fundamentales. <span style="float: right;">SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span></p>		
<p><b>B. Naturaleza de la Asignación.</b> Describa el servicio ofertado por la Firma, esto incluye el alcance del trabajo desarrollado por el personal de la Firma, especificando las tareas y responsabilidades llevadas por el personal de la Firma, así como el grado de dificultad presentado y la conclusión del servicio ofertado. (Ver Anexo 1)</p>		
<p><b>C. Observaciones de Desempeño.</b> Leer cada uno de las cinco áreas citadas. Usando cada uno de estos temas realice comentarios sobre las fortalezas individuales y colectivas del servicio ofertado. Así como las áreas en las que se necesito desarrollar más procedimientos por parte de la Firma. Proveer de ejemplos cuando sean necesarios.</p>		
<p><b>1. GENTE.-</b> Describe lo referente al: <b>Trabajo en Equipo</b>, sobre la cooperación de los miembros del equipo de trabajo de la Firma para realizar las actividades propuestas en sus dependencias. <b>Auto Administración</b>, demostró flexibilidad para adaptarse al cambio de prioridades y múltiples demandas del trabajo realizado por la Firma; demostró deseo para desarrollar las actividades de rutina en los períodos de tiempo sin perder efectividad, eficiencia y ética. <b>Oral y Escrito de Comunicaciones</b>, expreso sus pensamientos orales y por escrito a los miembros de la Firma referente al trabajo realizado y al servicio ofertado en sus dependencias.</p>		
<p><b>Fortalezas en Gente / Necesita Desarrollar (provea ejemplos que soporten los comentarios)</b></p>		

**Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C1. Equipo de Trabajo:</b>				
1. Colaboro con todo el personal de la Firma para cumplir con las tareas asignadas.		X		10
2. Asumió responsabilidad por su trabajo.			X	8
3. Proporcionó la información necesaria y las recomendaciones específicas que le fueron requeridas por el personal de la Firma.			X	9
<b>Auto dirección:</b>				
4. Demostró flexibilidad en la adaptación a cambios prioritarios, que demandaron los trabajos a su cargo.		X		9
5. Demostró equilibrio entre el conocimiento profesional y la experiencia de su organización.			X	9
6. Demostró actitud constructiva hacia a la Firma.		X		10
<b>Comunicación:</b>				
7. Se expresó pensamientos orales y escritos en forma clara, breve y concisa a todo el personal de la Firma y al personal que labora en su organización.		X		8
8. Mantuvo buenas relaciones con el personal de la Firma.			X	8
<b>Promedio de Aspectos Personales</b>				<b>71</b>

**Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:**

El trabajo realizado por el personal de la Firma Romero & Asociados cumplió con todas las expectativas que se tenían. Se demostró mucho profesionalismo y los miembros del equipo resolvieron todos las inquietudes de nuestra organización en los momentos críticos.

<b>Romero &amp; Asociados</b>		<b>MCI.1</b>	<b>PAGINA</b> 3/9	
<b>Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )</b>				
<p><b>2. SERVICIO AL CLIENTE.-</b> Describe la imagen institucional de la Firma y así como la conducta profesional de nuestros profesionales frente a su organización, el personal fue responsable sobre los requerimientos solicitados por Usted y haciéndose disponible durante los periodos críticos del trabajo. Tome en cuenta la producción de calidad del trabajo cumplido y sobre la satisfacción de las necesidades de su organización y sus expectativas. Los miembros de la Firma expusieron con claridad los servicios ofertados.</p>				
<b>Fortalezas de los Servicios al Cliente/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)</b>				
<p><b>C2. Servicio al Cliente:</b></p> <p>1. Pudo lograr la cooperación del personal de la Firma para resolver las inquietudes.</p> <p>2. El personal de la Firma. Usted lo consideró competente, responsable y respondiendo en forma apropiada a las inquietudes durante el trabajo.</p> <p>3. Pudo detectar los problemas importantes cuando se realizaba el trabajo en su organización.</p> <p>4. Mantuvo un contacto útil con el personal de la Firma.</p> <p>5. Se efectuaron trabajos de calidad, satisfaciendo las expectativas de su organización.</p> <p>6. La imagen institucional mostrada por la Firma, lleno sus expectativas.</p> <p><b>Promedio de Aspectos de Servicios al Cliente</b></p>	<b>Calificación</b>			
	<b>Cualitativa</b>		<b>Cuantitativa</b>	
	<b>N/A</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Puntaje</b>
			X	9
		X		10
			X	8
	X		9	
		X	10	
		X	9	
			<b>55</b>	
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Los profesionales de la Firma Romero & Asociados, presentaron en forma clara los servicios que				
Fueron ofertados, con mucha claridad, oportunidad. Demostrando eficiencia, eficacia y ética.				
En todo momento el personal de Romero & Asociados respondió a las inquietudes de nuestro				
personal. Ejemplo: Consultas sobre el tratamiento de los Activos Fijos.				

**Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )**

**3. VENTA.-** Se incluye una demostración y entendimiento de los servicios ofertados por la Firma. Para que sean requeridos en el momento que Usted considere necesarios. Se presento con claridad el valor de cada uno de los servicios ofertados a la organización que Usted representa.

**Fortaleza de Ventas/Necesidades de Desarrollo (Mencione ejemplos)**

	Calificación		
	Cualitativa		Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad
<b>C3. Ventas:</b>			
1. El personal de la Firma presento las capacidades profesionales de nosotros y en su momento las describió a Usted.		X	10
2. La Firma le presento con claridad los servicios ofertados, para que Usted en su momento pueda solicitarlos, así como también los costos por cada servicio.		X	10
<b>Promedio de Aspectos de Ventas</b>			<b>20</b>

**Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:**

En cuanto a las ventas, los miembros de la Firma nos presentaron en forma clara todos los servicios que la Firma de Romero & Asociados pone a disposición de Aldeas. Así también los costos por el Servicio que ofrecen.

**4. CONOCIMIENTO.-** Incluye la demostración a la creatividad para la formulación de soluciones a los problemas del giro del negocio de su organización. El personal de la Firma compartió activamente el conocimiento y la experiencia con el personal de su organización. Se aplico el conocimiento técnico que cubren las necesidades expuestas por Usted. El personal de la Firma estuvo al día en lo referente a los temas de desarrollo técnico de su organización. Se utilizo en forma efectiva la metodología de la Firma, como técnicas, herramientas e información actual y de consulta a profesionales a expertos.

**Fortaleza de Conocimientos/Necesidades de Desarrollo (Mencione Ejemplos)**

**Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C4. Conocimientos:</b>				
1. Las actividades realizadas por el personal de la Firma tuvieron una supervisión en todo momento.		X		9
2. Se aplicó la Metodología de la Firma en forma apropiada en su organización.		X		9
3. El personal de la Firma estuvo al corriente sobre las novedades técnicas aplicándolas a su organización.		X		9
4. Se elaboro y preparo informes a las distintas dependencias de su organización.			X	10
5. El personal de la Firma entendió la relación entre sus labores y los aspectos generales del trabajo, demostrando objetividad e independencia en su trabajo.			X	9
6. Se evaluaron los procesos que Usted aplica en su organización y así como el respectivo control.		X		9
7. Se supo detectar los problemas en su organización y se buscó una solución con juicio adecuado, imaginación y acudiendo a recursos tales como las publicaciones de la Firma y consultas con otro personal especializado.		X		10
8. Se planifico las discusiones de los informes realizados para su organización en las oficinas de la Firma.			X	9
9. Se orientó el trabajo hacia al desarrollo de resultados y la satisfacción de las necesidades de su organización.		X		9
<b>Promedio de Aspectos de Conocimientos</b>				<b>83</b>
<b>Comentarios de apoyo v/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
Los conocimientos del personal de la Firma estuvieron presentes en todo momento y demostraron				
Una alta calidad para responder a las necesidades mostrados por nuestro personal.				
En ningún momento el personal de la Firma se negó a dar respuesta a nuestras inquietudes.				

**Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )**

**5. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.-** Describe la: **Administración Financiera**, sobre el cumplimiento del presupuesto de tiempo estimado en las actividades asignadas al personal de la Firma y la respectiva supervisión en las oficinas del Cliente. Se mantuvo un adecuado registro de los tiempos para propósitos de facturación. Adecuada utilización de recursos tecnológicos para mejorar la eficiencia, efectividad y productividad. Los recursos de materiales y financieros fueron los óptimos para obtener resultados adecuados

**Fortaleza de Proyectos Administrados/Necesidades de Desarrollo(Mencione Ejemplos)**

	Calificación			
	Cualitativa			Cuantitativa
	N/A	Fortaleza	Necesidad	Puntaje
<b>C5. Administración Financiera:</b>				
1. Se planeó el trabajo reconociendo las prioridades y las secuencias lógicas en su organización.			X	9
2. Usted controló sobre la marcha el trabajo de cada uno de los profesionales de la Firma, para poder determinar si se está cumpliendo con presupuesto de tiempo establecido y el cronograma de trabajo indicado por la Firma.	X			0
3. Se entregó la información requerida para la conclusión del trabajo de la Firma y se fue terminando sin dejar inconcluso ningún punto del análisis llevado a cabo.			X	8
4. Le tuvieron informado sobre los avances del trabajo realizado en su organización y los problemas detectados.			X	10

**Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ...)**

Utilización de Recursos:	Calificación			Puntaje
	Cualitativa		Cuantitativa	
	N/A	Fortaleza	Necesidad	
5. El trabajo del personal de la Firma cumplió con las expectativas de la organización.			X	9
6. Supervisó y revisó oportunamente el trabajo del personal de la Firma que trabajo en su organización.		X		9
7. Estuvo atento a la actuación de los profesionales de la Firma, que sirvieron para afrontar los problemas detectados en la organización, así como los posibles errores cometidos por nosotros.			X	9
8. Observo si se utilizo la tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad, así como el costo – beneficio de su organización.			X	9
<b>Promedio de Aspectos de Administración de Proyectos</b>				<b>63</b>
<b>Comentarios de apoyo y/o recomendaciones específicas adicionales:</b>				
El trabajo realizado por el personal de la Firma estuvo planificado y presupuestado en el tiempo que fue asignado para cada actividad, sin necesitar de un tiempo más para el análisis de auditoría.				
La utilización de los recursos materiales, técnicos y financieros fueron los más adecuados y respondieron a las necesidades de nuestra organización.				
Ejemplo: La utilización de equipos de computación adecuados para el desenvolvimiento de las actividades y análisis de las cuentas en Aldeas.				

<b>Romero &amp; Asociados</b>	MCI.1	PAGINA 8/9
<b>Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )</b>		
<b>D. Revisión del Desempeño dentro del tiempo presupuestado.</b> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A		
<b>E. Firmas de Conformidad.</b> ¿Ha sido esta evaluación discutida con el evaluado en personal? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Firma del Evaluado: _____ Fecha: <u>11-04</u> Firma del Evaluador: _____ Fecha: <u>11-04</u>		
Firma Segunda Revisión (1): _____ Cargo: _____ Fecha: _____		
<b>(1) Cuando el evaluado solicite una segunda revisión de la evaluación.</b>		
<b>F. Calificación Total</b> Del promedio general de la sección C, el cual deberá considerar el nivel de experiencia individual, la dificultad y complejidad de la asignación, ejecución de las expectativas de las asignaciones a los distintos Clientes (Sección B), al evaluar el desempeño individual en cada una de las cinco secciones ejecutadas (Sección C). Seleccione la calificación que de acuerdo a su opinión. Se acerca más al desempeño del evaluado, en cada uno de los aspectos observados, indicados en la sección C. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9 - 10 = Sobresaliente</b> (Considera que supera todas las expectativas de calidad y valor personal).</li> <li>• <b>7 - 9 = Muy Bueno</b> (Frecuentemente supera todas las expectativas personales).</li> <li>• <b>5 - 7 = Bueno</b> (Todas las expectativas fueron superadas).</li> <li>• <b>3 - 5 = Necesita Mejorar</b> (No es igual a ciertas expectativas personales).</li> <li>• <b>1 - 3 = Inaceptable</b> (No se acerca en lo más mínimo a todas las expectativas).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>265 - 330 = Servicio Excelente</b> (Servicio excelente y que cumple con todas las expectativas de la organización).</li> <li>• <b>199 - 264 = Servicio Aceptable</b> (Servicio mostrado por el profesional de la Firma que cumple con los objetivos del Cliente).</li> <li>• <b>133 - 198 = Servicio Moderado</b> (Servicio que se necesita fortalecer en algunos aspectos de la organización).</li> <li>• <b>67 - 132 = Servicio Bueno</b> (Servicio que no cumple con las expectativas de la organización).</li> <li>• <b>1 - 66 = Servicio no aceptable</b> (Servicio inaceptable de los servicios de la Firma).</li> </ul> <b>Promedio General Obtenido (C1+C2+C3+C4+C5): 292</b> <b>NOTA: Una copia de este formulario debe ser proporcionada al Supervisor y al evaluado.</b>		

## Revisión del Desarrollo Periódico de Servicio al Cliente ( Continuación ... )

### B. Naturaleza de la asignación:

#### Anexo 1

Los servicios ofertados por la Firma Romero & Asociados cumplieron con todas las expectativas que Aldeas Infantiles SOS del Ecuador, planteo para la ejecución del trabajo de campo, en nuestras instalaciones.

El análisis llevado acabo por el personal de la Firma, siempre estuvo supervisado y aplicando constantemente la metodología de la Firma, así como la utilización adecuada de los recursos materiales, tecnológicos y financieros, que sirvieron para resolver las inquietudes presentadas en nuestra organización.

Las consultas llevadas acabo con las personas integrantes del equipo de trabajo, fueron despejadas sin ningún problema e indicándonos cuales son las posibles acciones, que se deben ejecutar en las distintas áreas de la organización.

Me gusto mucho el análisis con el cual llevan acabo los profesionales de Romero & Asociados, así como el servicio que ofrecen, indicando cuales son los posibles servicios, puestos a disposición y el costo del servicio.

El servicio en si es de muy buena calidad pero falta una retroalimentación de los procesos llevados acabo en Aldeas, así como las discusión de varios puntos, que pueden ser considerados como importantes y no son considerados en la discusión de los informes.

También falta un servicio post-venta que serviría mucho para determinar cuales pueden ser los servicios más adecuados para Aldeas y cuales de ellos pueden ser implementados en todo el año sin afectar las actividades normales de la auditoría.

Cristina Wisner  
Representante en Ecuador  
Aldeas Infantiles SOS del Ecuador

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PERSONAL DE LA FIRMA  
ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH INTERNATIONAL**

**Objetivo:** Este cuestionario tiene que ser llenado por el personal de la Firma, debido que es de exclusividad para ellos.

**Evaluado:** Luis Zarate

**Fecha:** 16-02-09

**Área:** Auditoría

**Evaluador:** Héctor Arroba

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
1.	¿Realizo todos los procesos normales para ser contratado como personal de la Firma?	X		
2.	¿La entrevista realizada a Usted, fue dirigida por un Supervisor o Gerente?		X	Fue realizada por la Socia
3.	¿Le expresaron e indicaron las políticas y procedimientos para ser miembro de la Firma?	X		
4.	¿La capacitación profesional se la realiza de acuerdo al programa de capacitación de la Firma?	X		
5.	¿Las evaluaciones son realizadas a través de cuestionarios u otros medios de evaluación y las realiza un Supervisor o Gerente de la Firma?	X		En ocasiones son realizadas por la Socia
6.	¿Los objetivos planteados por la Firma se encuentran acorde con sus objetivos personales?	X		
7.	¿Participa en el trabajo en equipo y fomenta el trabajo grupal, para ser considerado como un líder?	X		
8.	¿Mantiene buenas relaciones profesionales con todo el personal de la Firma y del Cliente?	X		
9.	¿Realiza aportes constructivos para mejorar con las políticas y procedimientos de la Firma?		X	Debido a que no se ha requerido ningún aporte
10.	¿Realiza investigaciones en temas relativos a su área de especialización?	X		
11.	¿Siempre tiene en cuenta los lineamientos de Servicio al Cliente que realiza la Firma?	X		
12.	¿Usted mide sus objetivos de acuerdo a una planificación de tiempo impuesta por la Firma?	X		
13.	¿Su trabajo es supervisado y revisado por un superior?	X		
14.	¿Los asensos se producen por los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas por la Firma?	X		También dependen del trabajo realizado

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
15.	¿Usted realiza informes sobre el personal que esta a su cargo?		X	Debido a que nunca he tenido personal a mi cargo
16.	¿Usted realiza un control de calidad en todos los procesos asignados?	X		Parcialmente
17.	¿Realiza un monitoreo de todos los procesos asignados?	X		Parcialmente

### Observaciones:

Al realizar la evaluación del asistente de auditoría, se determina que se debe fomentar en la aplicación de los métodos de servicio al Cliente, para que pueda describir al Cliente y presentar mejor las propuestas de servicios. También se le debe asignar una responsabilidad mayor en el Cliente, para que comience a elaborar informes.

### Análisis de los resultados:

Del cuestionario realizado, arrojó como resultado 14 respuestas por el SI Y 3 respuestas por el NO. Lo que determina que los procesos aplicados en la Firma, están siendo los mas óptimos, pero se debe tomar en cuenta que los NO, también representan los puntos a mejorar y para fortalecer. Así como también los comentarios expuestos por el evaluado.

### Conclusión:

Se debe realizar una capacitación al asistente de auditoría, en lo referente Al servicio al cliente, para que no tenga ningún problema al momento de Presentar los servicios que se mantiene en la Firma, también se le debe Dar una mayor responsabilidad en cada Cliente asignado.

Firma del Evaluado: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: 16-02-09

**CUESTIONARIO DE EVALUACION A LOS SERVICIOS DE CALIDAD  
DE LA FIRMA ROMERO & ASOCIADOS MEMBER HORWATH  
INTERNATIONAL**

**Objetivo:** Este cuestionario es de exclusividad para el Cliente, esto determinara si el servicio ofertado por la Firma.

**Cliente:** Aldeas Infantiles SOS del Ecuador

**Fecha:** 19-02-09

**Sector Empresarial:** ONG

**Supervisor:** Mayra Castro

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
1.	¿La Firma realizo una propuesta de servicios a su Empresa?	X		
2.	¿La propuesta de servicios profesionales cumple con sus objetivos de su Empresa?	X		
3.	¿La planificación para el trabajo requerido por Usted, se encuentra establecido dentro del tiempo asignado?	X		
4.	¿Observo si el personal de la Firma se encuentro calificado?	X		
5.	¿La Firma estableció parámetros a seguir para la ejecución del trabajo?	X		
6.	¿Le plantearon los objetivos, procedimientos y técnicas para la ejecución del trabajo?	X		
7.	¿El personal de la Firma cumple con la normativa interna de su Empresa?	X		
8.	¿El trabajo realizado por nosotros fue expuesto en una forma explicativa y entendible para Usted?	X		Falta presentación Power Point
9.	¿La Firma realiza evaluaciones a los procesos de trabajo realizados en sus dependencias?		X	Esto es mas interno de la Firma y su personal
10.	¿Los miembros del equipo de trabajo resolvieron cualquier inquietud presentada en su Empresa?	X		
11.	¿La Firma cumplió con las necesidades que fueron expuestas por Usted?	X		
12.	¿La Firma realiza cursos de capacitación a su personal?	X		Pero estos son solo para contabilidad
13.	¿El trabajo realizado por la Firma, estuvo supervisado en todo momento?	X		
14.	¿La Firma emite los resultados en los tiempos acordados por Usted?	X		

No.	Preguntas	SI	NO	Comentarios
15.	¿La Firma realiza servicios de post – venta?		X	Se debería realizar un servicio de post-venta.
16.	¿La Firma mantiene equipos de computación acorde a sus necesidades?	X		
17.	¿La Firma realiza un control de calidad al servicio propuesto?		X	Falta un control de calidad.

### Observaciones:

El Cliente Aldeas, es uno de nuestros clientes recurrentes. Se debe tomar muy en cuenta que no es un Cliente tipo, debido a que posee varias complicaciones para realizar la auditoría. Como la información no es proporcionada en medio magnético, sino en forma impresa por lo cual los datos son ingresados manualmente.

### Análisis de los resultados:

De las respuestas obtenidas a través de la aplicación de este cuestionario se concluye que 14 respuestas están por la opción del SI y solo 3 por la Opción del NO. Se debe tomar muy en cuenta los comentarios vertidos por la administración de Aldeas sobre el mejoramiento de nuestro servicio para que el Cliente se sienta satisfecho con nuestro servicio.

### Conclusión:

Se debe realizar una programa para todo el personal de la firma sobre los servicios que ofrecemos y como se debe presentar la oferta a la Gerencia del Cliente. También se debe tomar en cuenta el servicio de post-venta, Y solicitar al Cliente que cursos de capacitación son los que necesitan.

**Firma del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** 19-02-09

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL  
DE LA FIRMA ROMERO & ASOCIADOS MEMBER  
HORWATH INTERNATIONAL**

**Objetivo:** Este cuestionario es de exclusividad para los posibles candidatos a ser miembros de la Firma.

**Aspirante:** Esteban Vaca

**Fecha:** 17-09-08

**Cargo a Ocupar:** Asistente de Auditoría    **Especialidad y Universidad:**

**Evaluador:** Pablo Guerra

Contador Bachiller – UC

1.            **Como se entero del proceso de selección para la  
contratación del nuevo personal de la Firma.**

<b>Periódicos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Revistas</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Volantes</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Paginas WEB's</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Amigos</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Otros</b>	<input type="checkbox"/>

**Especificar:**

---

---

---

---

**2. Posee experiencia en alguna de estas áreas:**

**Auditoría**       **Finanzas**       **Contabilidad**   
**Tributación**       **Otros**

**Especificar:** Estuve como asistente de recursos humanos del Departamento de Administración del Recurso Humano. Para el cual trabaje un año y medio.

**3. Tiempo estimado por Usted, que va a permanecer en la Firma**

**De 1 a 3 años**       **De 3 a 7 años**       **De 7 a 9 años**   
**De 10 a 15 años**       **De 15 en adelante**

**4. Como se ve Usted en el tiempo estimado que va a permanecer en la Firma.**

Tiempo Estimado / Cargos	Asistente	Semiseniior	Senior	Supervisor	Gerente	Socio
De 1 a 3 años	X					
De 3 a 7 años		X				
De 7 a 9 años			X			
De 10 a 15 años						
De 15 en adelante						

**Observaciones:**

El candidato fue evaluado y tiene convicciones para pertenecer a la Firma debido a la experiencia que tiene, al titulo de bachiller de contador y a su formación académica en Auditoría y Contabilidad. La entrevista incluyo las expectativas que tiene el candidato hacia la Firma, con lo cual cumple con los objetivos planteados para la contratación.

**Análisis de los resultados:**

El candidato dice que se entero por medio de comunicación los periódicos posee una experiencia en las áreas de contabilidad, tributación y como asistente de recursos humanos. El candidato desea permanecer en la Firma de 7 a 9 años, que seria muy viable, esto nos permitirá llegar a tomar medidas de capacitación y formación profesional.

**Conclusión:**

Se recomienda al departamento de recursos humanos la contratación del candidato, debido a que cumple con todos los requisitos profesionales de la Firma y porque posee una experiencia muy importante que servirá para fortalecer el trabajo en el campo y la relación con los Clientes.

**Firma del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** 17-09-08

# Romero & Asociados

## Indicadores de Calidad

#	Nombre	Definición	Unidad de Medida	Formula	Meta	Precaución	Peligro	Real	Análisis
1.	Eficiencia	La eficiencia de la mano de obra está determinada por la relación entre las ventas.	\$	Efi = ventas por servicios / # empleados	7.500 a 6.300	6.299 a 5.300	5.299 a 3.360	7.304	A1
2.	Ausentismo	El ausentismo son las horas que el personal de la Firma estuvo ausente en el Trabajo.	%	Aus = # horas ausentes / # horas efectivas trabajadas	80-70	69-40	39-20	57%	A2
3.	Rotación Interna	La rotación interna sirve para comparar los traslados o ascensos del personal.	%	RI = # traslados y/o ascensos / # cargos	70-65	64-50	49-30	55%	A3
4.	Promedio de antigüedad	Para determinar el promedio general de los años trabajados	%	Pra = Empleados con 5 años o menos / total empleados	98-86	85-75	74-50	67%	A4
5.	Capacitación	La capacitación es hacer a una persona acta o hábil para determinada función	%	Tre = Presupuesto de capacitación / salarios pagados	75-65	64-50	49-35	40%	A5

## Cálculos:

### **Eficiencia**

**Efi** = ventas por servicios / # empleados

$$\mathbf{Efi} = (3.360 * 100) / 46$$

$$\mathbf{Efi} = 7.304$$

**A1.-** La venta por servicios realizados, se establece un promedio de USD \$ 3.360 por 100 clientes que mantiene la Firma, sobre el número de empleados de la Firma. Como resultado nos dio USD \$ 7.304, lo que nos indica que la Firma realiza un buen uso de todos sus recursos, con ese resultado la Firma no tiene peligro por el uso de sus recursos.

### **Ausentismo**

**Aus** = # horas ausentes / # horas efectivas trabajadas

$$\mathbf{Aus} = 1.660 / 2.920$$

$$\mathbf{Aus} = 0.57 * 100\% = 57\%$$

Fuente: Romero & Asociados

**A2.-** El número de horas trabajadas se calcula los 365 días del año por 8 horas que se trabaja. En cambio las horas ausentes son las horas que los empleados no trabajan por las siguientes razones como vacaciones, permisos por enfermedad y otros, eso nos da un total de 1660 horas. Se debe tomar en cuenta que la Firma, proporciona 2 horas para el almuerzo. El valor obtenido después del cálculo realizado fue de 57%, lo que significa que el personal abusa de su tiempo destinado para el trabajo.

### **Rotación Interna**

**RI** = # traslados y/o ascensos / # cargos

**RI** = 5 / 9

**RI** = 0.55 \* 100% = 55%

**A3.-** El número de traslados o ascensos que se dan en el periodo es de 5 personas. Mientras que el número de cargos que posee la Firma es de 9. El resultado obtenido de 55%, nos indica que los traslados o ascensos no constantes, especialmente se da por los traslados del personal a otros lugares o trabajos.

Fuente: Romero & Asociados

### **Promedio de antigüedad**

**Pra** = Empleados con 5 años o menos / total empleados

$$\mathbf{Pra} = 31 / 46$$

$$\mathbf{Pra} = 0.67 * 100\% = 67\%$$

**A4.-** El número de empleados que la Firma mantiene con 5 años o menos es de 31 personas del total de 46 empleados de la Firma, que nos da un resultado de un 67%, lo que nos indica que existe una rotación del personal y que la Firma se encuentra siempre en constante renovación.

### **Capacitación**

**Tre** = Presupuesto de capacitación / salarios pagados

$$\mathbf{Tre} = 4.500 / 11.200$$

$$\mathbf{Tre} = 0.40 * 100\% = 40\%$$

**A5.-** El presupuesto asignado para la capacitación de su personal es de USD \$ 4.500, en cambio que los salarios pagados al personal de la Firma es de USD \$ 11.200, como resultado de esta operación nos da un 40% del total de los sueldos pagados, es decir la Firma no invierte mucho en la capacitación de su personal.

Fuente: Romero & Asociados

# Romero & Asociados

## Indicadores de Calidad

#	Nombre	Definición	Unidad de Medida	Formula	Meta	Precaución	Peligro	Real	Análisis
6.	Reclutamiento	Realizar un proceso de reclutar al personal más idóneo para la Firma.	Vacante	$Rec = \frac{\# \text{aspirantes}}{\# \text{vacantes}}$	4-3	2-1	1-0	2	A6
7.	Selección	La selección del personal más adecuado a través de las pruebas realizadas a los candidatos.	%	$Sel = \frac{\# \text{seleccionados que superan el periodo de pruebas}}{\text{total seleccionados}}$	65-55	54-45	44-35	58%	A7
8.	Disciplina	La disciplina que cada miembro de la Firma debe tener en relación a la función que desempeña.	%	$D = \frac{\text{sanciones aplicadas}}{\# \text{de empleados}}$	40-35	34-25	24-15	26%	A8
9.	Calificación de méritos	Para determinar el personal con el más alto nivel de calificación.	%	$Cal = \frac{\text{personal calificado con insatisfacción}}{\text{total personal evaluado}}$	25-20	19-10	9-0	20%	A9
10.	Efectividad	Se refiere al grado en el cual una entidad logra sus objetivos y metas	%	$Efec = \frac{\text{objetivo alcanzado}}{\text{objetivo planificado}}$	85-78	77-65	64-55	60%	A10

## Cálculos:

### Reclutamiento

**Rec** = #aspirantes / # vacantes

**Rec** = 15 / 6

**Rec** = 2

**A6.-** El número de aspirantes se da más para los puestos de asistentes de auditoria, el promedio general de aspirantes por año es de 15 y las vacantes es de 6, es decir que por cada vacante existen 2 o mas personas para una sola vacante.

Fuente: Romero & Asociados

### Selección

**Sel** = # seleccionados que superan el periodo de pruebas / total seleccionados

**Sel** = 7 / 12

**Sel** = 0.58 \* 100% = 58%

**A7.-** El personal que supero las pruebas fue de 7 personas, de un total de 12 seleccionados, que da como resultado un 58% de seleccionados, para que ocupen las vacantes disponibles en la Firma.

## **Disciplina**

**D** = sanciones aplicadas / # de empleados

$$D = 12 / 46$$

$$D = 0.26 * 100\% = 26\%$$

**A8.-** Este indicador nos indica que del total de empleados de la Firma, que son 46, solo han recibido 12 sanciones del total de trabajadores, lo que nos indica que este resultado se encuentra en el límite de precaución, lo cual debería ubicarse en cero, ya que ningún personal debe mantener una sanción.

## **Calificación de méritos**

**Cal** = personal calificado con insatisfacción / total personal evaluado

$$Cal = 9 / 46$$

$$Cal = 0.20 * 100\% = 20\%$$

**A9.-** El personal que ha sido evaluado con insatisfacción es 9, mientras que el personal evaluado es 46, esta división nos da como resultado un 20%, del personal que se encuentra insatisfecho sobre las evaluaciones que fueron realizadas.

Fuente: Romero & Asociados

## **Efectividad**

**Efec** = objetivo alcanzado / objetivo planificado

$$\mathbf{Efec} = (60 * 3.360) / (100 * 3.360)$$

$$\mathbf{Efec} = 0.60 * 100\% = 60\%$$

**A10.-** El objetivo que alcanzo la Firma en el año 2008 fue de USD \$ 201.600 (60 \* 3.360), del total del objetivo planificado que es de USD \$ 336.000 (100 \* 3.360), como resultado de esta operación nos dio un 60% alcanzo del objetivo planificado.

El objetivo alcanzado estuvo por debajo del indicador de precaución, lo que significa, que la Firma debe mejorar en los procesos para conseguir los objetivos planteados por el personal y la Firma.

Fuente: Romero & Asociados

# Romero & Asociados

## Indicadores de Calidad

#	Nombre	Definición	Unidad de Medida	Formula	Meta	Precaución	Peligro	Real	Análisis
11.	Control de Informes de Auditoría	Control de los informes emitidos y cuales de estos fueron aceptados por el Cliente.	%	$CIA = \frac{\text{total informes rechazados}}{\text{total informes}}$	90 – 85	84-60	59-40	46%	A11
12.	Costo unitario de la venta de servicios	El costo de comercialización de los servicios de la Firma del periodo.	%	$Cuvtaser = \frac{\text{costo de comercialización del periodo}}{\# \text{ servicios vendidos}}$	89-79	78-67	66-55	77%	A12
13.	Investigación de mercado	Proporciona información referente a nuevos clientes.	\$	$Inm = \frac{\text{ventas por servicios}}{\text{costo de la investigación}}$	125-110	109-80	79-50	96	A13
14.	Publicidad	Son los anuncios de carácter informativo para los Clientes y el personal de la Firma, sobre las actividades que realiza la Firma.	\$	$Pub = \frac{\text{ventas por servicios}}{\text{costo de la publicidad}}$	70-60	59-40	39-20	67	A14

## Cálculos:

### Control de Informes de Auditoría

**CIA** = total informes rechazados / total informes

**CIA** = 46 / 100

**CIA** = 0.46 \* 100% = 46%

**A11.-** El total de informes rechazados fue de 46 debido a muchos factores, del total de 100 informes emitidos. El resultado obtenido nos indica que la Firma, realiza controles preventivos antes de emitir los informes, eso lo refleja el 46% obtenido. Este resultado se encuentra en una alerta de peligro, por lo tanto se debería tratar de mejorar todos los controles de calidad, para que los procesos sean los adecuados y los resultados también. Esto disminuirá el riesgo.

### Costo unitario de la venta de servicios

**Cuvtaser** = costo de comercialización del período / # servicios vendidos

**Cuvtaser** = 105 / 135

**Cuvtaser** = 0.77 \* 100% = 77%

Fuente: Romero & Asociados

**A12.-** El costo de comercialización del período 2008 se ubico en USD \$ 105, mientras que los servicios vendidos fueron de 125 Clientes, estos se incluyen los Clientes frecuentes y los Nuevos Clientes, estos servicios incluyen todos los ofertados por la Firma. El resultado obtenido fue de 77%, significa que se encuentra en un nivel de precaución. Se debe mejorar el costo de comercialización para que el índice mejore.

### **Investigación de mercado**

**Inm** = ventas por servicios/ costo de la investigación

$$\text{Inm} = (3.360 * 100) / 3.500$$

$$\text{Inm} = 96$$

**A13.-** Las ventas por servicios se establecieron en USD \$ 336.000, que se compone del costo del servicio que es de USD \$ 3.360 incluido el IVA, multiplicado por 100 Clientes, que mantiene la Firma y a los cuales se les ofrece los distintos servicios ofertados. Mientras que la investigación realizada fue de USD \$ 2.500. El resultado obtenido es de USD \$ 96, significa que se encuentra en el intervalo de precaución.

Fuente: Romero & Asociados

## Publicidad

**Pub** = ventas por servicios / costo de la publicidad

**Pub** =  $(3.360 * 100) / 5.000$

**Pub** = 67

**A14.-** Las ventas realizadas por los servicios ofertados por la Firma a sus Clientes fue de USD \$ 336.000, mientras que el costo por publicidad durante el año 2008 fue de USD \$ 5.000. Como resultado nos dio USD \$ 67, que significa que se encuentra en un nivel de meta, lo cual es aceptable.

Fuente: Romero & Asociados

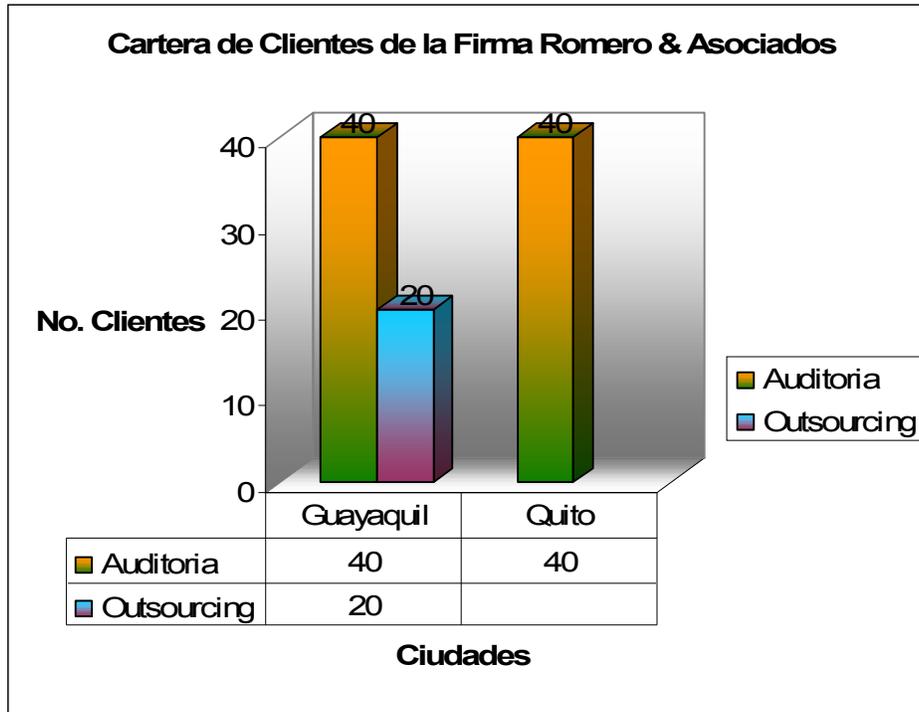
## **Informe a los Servicios de Auditoría Externa de la Firma Romero & Asociados Member Horwath International**

Al Grupo Empresarial  
**Horwath International**

La Firma Nacional realizó un control de calidad a los servicios de auditoría externa de los diferentes clientes de **Horwath International**, siguiendo todos los procesos establecidos por la Firma, como una adecuada planificación de la oferta de servicios, la ejecución del trabajo de investigación y de campo, hasta la entrega de resultados a los distintos clientes. Estos resultados cubrieron todas las necesidades de cada uno de nuestro Clientes, ubicados en el Territorio Ecuatoriano. Los resultados obtenidos se resumen a continuación:

### **1. Evaluación de la Cartera de Clientes:**

Del total de Clientes del año 2007 fue de 86, mientras que para el año 2008 los Clientes se incrementaron en 100, distribuidos de la siguiente manera: 40 clientes en la ciudad de Quito, 40 clientes en la ciudad de Guayaquil con 20 clientes outsourcing, esto se refleja mejor en la siguiente grafico.



Fuente: Romero & Asociados

## 2. Resultados de la Evaluación del Personal de la Firma:

En lo que se refiere al personal de auditoría, después de las evaluaciones realizadas arrojaron los siguientes resultados:

No.	Cargos	Ascenso	Permanece	Vacante
1	Socio		1	
1	Gerente		1	
1	Supervisor		1	
1	Senior		1	
2	Semiseniors		2	
8	Asistentes	1	5	2
4	Administrativos		4	

Como se observa en el cuadro de arriba, el personal administrativo comprenden: una secretaria, una recepcionista y dos mensajeros. Cubren todas las actividades internas de la Firma.

### **3. Resultados de la Evaluación a los Asistentes de Auditoría:**

En lo referente a los asistentes de auditoría, las evaluaciones realizadas a cada uno, reflejaron que dos de ellos no llegan a los desempeños esperados, por lo tanto fueron despedidos y se tiene dos vacantes. Así mismo uno de ellos es recomendado para el ascenso al cargo de semisenior y 5 de ellos se mantiene en el cargo de asistentes de auditoría, a los cuales les hace falta un poco mas de capacitación y asumir responsabilidades en su trabajo.

### **4. Resultados de la Evaluación a los Semiseniors, Senior, Gerente y Socio:**

En lo que se refiere a los semiseniors, las evaluaciones demuestran que estos se mantienen en su puesto, lo que les hace falta es una mayor capacitación. Lo mismo pasa con el senior, el gerente y la socia. Todos ellos les falta mayor capacitación y obtener más cursos realizados, así como obtener una mayor responsabilidad frente a los Clientes designados y frente al personal a su cargo.

### **5. Indicadores de Calidad**

En el análisis llevado a cabo sobre la aplicación de los indicadores de calidad se observa que 4 indicadores se encuentran en peligro, identificados con el color rojo, estos indicadores son de: promedio de antigüedad, capacitación, efectividad, control de informes de auditoría.

También se analizó los demás indicadores entre los que se encuentran 6 indicadores en precaución, identificados con el color amarillo y 4 indicadores que cumplen la meta fija por la Gerencia de la Firma, estos se encuentran representados con el color verde.

### **Conclusiones:**

1. Falta de capacitación a los asistentes de auditoría, semiseniors, senior en lo referente a temas relacionados con el manejo de los Cliente y la venta de servicios de la Firma.
2. Falta de apoyo para adquirir mayor responsabilidad en las funciones designadas como asistente o semisenior, por parte del Senior o Gerente.
3. Realizar cursos sobre el manejo del control de calidad de los servicios ofertados dirigido al personal de la Firma y también cursos de control de calidad sobre el trabajo como auditores.
4. Realizar cursos sobre como se debe evaluar al personal de la Firma, así como también las evaluaciones dirigidas a los Clientes.
5. En el análisis llevado a cabo sobre los indicadores de calidad se determinó que: 4 indicadores del total de 14 se encuentran en peligro, 6 indicadores en precaución y 4 indicadores llegaron a la meta propuesta.

## **Recomendaciones:**

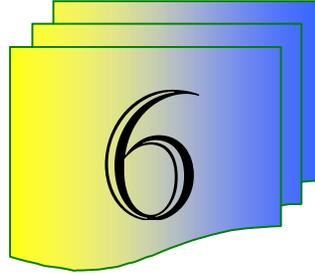
1. Aplicar cursos de capacitación para el personal de auditoría referente a las relaciones con el manejo del Cliente y la venta de servicios que oferta la Firma a sus diferentes Clientes.
2. Designar a los asistentes de auditoría, semiseniors mayor responsabilidad, para que adquieran mayor experiencia frente al Cliente y frente a las responsabilidades asignadas por la Firma.
3. Se debe comenzar con los cursos de capacitación referentes al control de calidad de los servicios de auditoría y del control de calidad sobre el trabajo de auditoría.
4. Capacitar al personal de auditoría sobre el tema de cómo realizar las evaluaciones al personal de la Firma.
5. Se debe aplicar estrategias mas exhaustivas para disminuir los indicadores que se encuentran en peligro, cuidando los indicadores de precaución y fortaleciendo los indicadores meta.

**Eco. José Romero**

**Gerente General**

**Romero & Asociados Member Horwath International**

# CAPÍTULO



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

«Todo concluye en una recomendación,  
pero esa recomendación será lo que  
esperamos realmente».

Eduardo Narvárez Pinto

### 6.1 Conclusiones

6.1.1 El ejercicio profesional como Firma de Auditoría, se ha venido desempeñando sin ningún inconveniente, llegando a tener muchas representaciones internacionales de Firmas de Auditoría, que han cambiado la metodología en la aplicación de las auditorías y el trato con los Clientes.

6.1.2 En Horwath se habla de mantener servicios y productos de clase mundial, calificados con los más altos niveles de calidad nacional e internacional, así como también sus profesionales, para proveer a los Clientes soluciones integrales en todos los campos de trabajo, que serán requeridos.

6.1.3 Mantener una representación internacional de una Firma de Auditoría, tiene ventajas y desventajas que pueden llegar a ser

fortalezas y debilidades, desde el punto de vista de la Firma. Como el costo por la representación internacional, esto dificulta que muchas Firmas Nacionales, no puedan llegar a tener una representación internacional. Esto incluye también el proceso que tienen que llevarse para obtener la aceptación de la Firma Internacional.

6.1.4 Para obtener la calificación como Firma de Auditoría en el País, se debe cumplir con los requisitos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien es el organismo regulador de las Firmas de Auditoría Nacionales y las que tienen una representación internacional en el País.

6.1.5 La Firma no mantiene organigramas estructurales y funcionales actualizados y acordes a las necesidades internas del personal, para que tengan una mayor visión de cómo se encuentra estructurada la Firma. Esto servirá para que el Cliente sepa cual es el nivel jerárquico dentro de la institución.

6.1.6 En el organigrama funcional de la Firma no se tiene establecido las funciones y actividades que debe realizar el Supervisor, así como las responsabilidades de su cargo.

6.1.7 En lo referente al organigrama de personal, la Firma no tiene un organigrama detallado de todo su personal, tanto de las ciudades de Quito y Guayaquil, esto ocasiona que el personal nuevo no sepa cuales son sus jefes superiores y si tal vez existe personal que ya no trabaja para la Firma.

- 6.1.8 Después de analizar internamente las dependencias de la Firma Romero & Asociados se observa que no se cuenta con oficinas independientes para los puestos de Gerente, Supervisor, Senior. Estos deben compartir las oficinas con otros funcionarios o con el staff de auditoría, dejando a un lado la independencia de sus funciones y del cargo que representan dentro de la Firma.
- 6.1.9 La Firma Romero & Asociados no mantiene un sistema de control de calidad a los servicios de auditoría externa, lo que dificulta que sus servicios y productos no estén acorde a las necesidades del Cliente Externo e Interno.
- 6.1.10 En el análisis llevado a cabo a la Firma Romero & Asociados, se evidenció que existe un control pero en el proceso de elaboración de papeles de trabajo y en la ejecución de las actividades como auditores independientes. Este control es esporádico y se lo realiza una vez al año.
- 6.1.11 La Institución no mantiene un área que ejecute el control de calidad a los servicios de auditoría externa, lo que dificulta que los procesos internos y externos como auditores independientes, no se encuentren evaluados.
- 6.1.12 La Firma mantiene una influencia alta en lo referente al factor político, debido a que se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros y en cualquier momento este organismo, puede dictar una Ley o Norma que regule el funcionamiento de las Firmas Auditoras Independientes del País.

- 6.1.13 El factor tecnológico es un factor que influye directamente en la Firma, debido a que el desarrollo tecnológico es constante y si no se tiene sistemas computarizados actualizados como software y hardware, así como un personal capacitado para el manejo adecuado de los sistemas computarizado, la Firma puede llegar a perder Clientes importantes. Esto especialmente cuando se tiene una representación internacional.
- 6.1.14 Romero & Asociados se encuentra posicionada en el 6to lugar de la cobertura nacional de todas las Firmas de Auditoría, situada un lugar no tan preferencial, esto obliga a que posibles clientes no contraten sus servicios de auditoría externa.
- 6.1.15 La Firma mantiene Clientes en todos los sectores económicos, esto a través de la oferta de servicios que genera, estos Clientes se encuentran distribuidos en las dos ciudades de Quito y Guayaquil y algunos en otras ciudades, pero solo en Guayaquil se ofrece el servicio de outsourcing.
- 6.1.16 La Firma no mantiene convenios interinstitucionales con Universidades del País, para que estos les ofrezcan profesionales con los más altos niveles académicos y aliñados a los objetivos profesionales de la Firma.
- 6.1.17 La Firma cuenta con una misión general institucional, también con objetivos, políticas y valores. Pero no cuenta con una visión y principios, esto debido a las múltiples representaciones internacionales que ha vendido manteniendo.

- 6.1.18 Al realizar el mapa estratégico, se observó las perspectivas que puede manejar el Gerente General al momento de tomar una decisión y que puede afectar al funcionamiento de la Firma, así como la prestación de sus servicios de auditoría externa.
- 6.1.19 Al realizar el análisis FODA se determinó que existen fortalezas que a la Firma le hacen diferente a su competencia, así como las debilidades que son muy rígidas, en cuanto a las oportunidades se debe enfocar más en este punto, porque esto garantizara el éxito, sin olvidar las amenazas como la competencia.
- 6.1.20 La NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría, nos habla sobre los parámetros, políticas y lineamientos que debe aplicar el auditor y las Firmas Auditoras, al momento de prestar sus servicios como auditores independientes a los diferentes clientes.
- 6.1.21 Los modelos propuestos para la aplicación de un sistema de control de calidad de los servicios de auditoría externa, se encuentran enfocados a los servicios que ofrece la Firma, con la aplicación de la NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría.
- 6.1.22 Al poner en ejecución los modelos para el control de calidad, para la Firma Romero & Asociados se observó que existe personal que le falta capacitación y que debe mantener un grado mayor de responsabilidad frente al Cliente designado, especialmente en lo que se refiere a los asistentes de auditoría y los semiseniors.

- 6.1.23 El análisis llevado a cabo con el personal administrativo, determinó que a este le hace falta un grado mayor de responsabilidad frente a las necesidades del Cliente, en los puntos referentes a la información de servicios y productos que ofrece la Firma.
- 6.1.24 No existe una retroalimentación cuando se realiza las evaluaciones al personal y al Cliente, este especialmente no cuenta con un interés especial, lo que le hace menos importante.
- 6.1.25 No existe capacitación al personal de auditoría para que fomente y evalué los servicios de auditoría externa al personal que le fue designado.

## **6.2 Recomendaciones**

- 6.2.1 Para evitar que la Firma cambie constantemente su representación internacional, se debe fomentar una buena relación institucional entre la Firma Nacional y la Firma Internacional, para evitar posibles cambios o rupturas de alianzas.
- 6.2.2 Para mantener servicios y productos de clase mundial, se debe enfocar en la implementación de una metodología de calidad en los servicios de auditoría externa para los Clientes, a través de la selección, capacitación y evaluación del personal indicado, que cumpla con los requisitos impuestos por la Firma y que tenga un enfoque de servir al Cliente en todo momento.

- 6.2.3 Se debe mantener una representación internacional de auditoría debido a que trae muchas ventajas, con tener una metodología internacional, implementación de sistemas de control de calidad, personal capacitado y acorde a las necesidades del Cliente. Fortalecimiento de la imagen institucional y crecimiento en la cartera de Clientes, no solo a Nivel Nacional sino Internacional.
- 6.2.4 La Superintendencia de Bancos y Seguros debe imponer requisitos más fuertes y estrictos para obtener la calificación para prestar los servicios como Firma de Auditoría, debido a la competencia existente en el País. Lo que ocasiona que muchas Firmas se concentren en las ciudades más grandes del Ecuador y muchas de estas no trabajen con un enfoque al Cliente sino al perjuicio de ellos y del País.
- 6.2.5 La Firma debe designar a una persona o grupo de profesionales a que realicen un levantamiento de procesos para realizar una estructuración de sus organigramas, para que esto sirva de apoyo al personal de la Firma y el Cliente.
- 6.2.6 Se debería establecer las funciones de un Supervisor de la Firma, para que el personal tenga claro las responsabilidades y actividades que realiza el Supervisor.
- 6.2.7 La Firma deberá realizar un organigrama de personal que contenga todo el personal tanto de Quito como de Guayaquil, esto servirá de guía para el personal que ingrese a trabajar a la Firma, para el

personal que ya desempeña sus labores en la Firma y para el Cliente.

- 6.2.8 Se debería buscar un lugar de trabajo más amplio o realizar una reestructuración de la ubicación de los puestos designados al personal de la Firma, para establecer oficinas personales a la Gerente, Supervisor y Senior, para que estos puedan tener independencia en su trabajo.
- 6.2.9 Se debe implantar un sistema de control de calidad a los servicios de auditoría externa, esto permitirá que los servicios y productos se encuentren aceptados por los Clientes Externos e Internos de la Firma.
- 6.2.10 La Firma debería realizar un control más constante y sorpresivo, en lo referente a la elaboración de los papeles de trabajos y en la ejecución de las actividades como auditores independientes, recalcando la independencia como auditores.
- 6.2.11 Se debe contar con una área ejecutara del control de calidad de los servicios de auditoría externa, para que esta unidad sea la encargada de realizar las evaluaciones del sistema de calidad tanto interno como externo.
- 6.2.12 Al encontrarse bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Firma no podría hacer nada frente a una resolución referente al funcionamiento como Firma de Auditoría, pero si se podría solicitar que sea considerada para un trato

especial, debido a los años que lleva ofreciendo estos servicios a sus Clientes.

- 6.2.13 Se debe capacitar al personal en la implementación de los sistemas computarizados impuestos por la Firma Internacional de Auditoría, para mantener los procesos adecuados al momento de realizar los análisis de las cuentas de Gastos e Ingresos.
- 6.2.14 Se debe realizar una campaña de marketing, enfocada en la satisfacción de las necesidades más prioritarias de cada Cliente y que estos no dejen la Firma, esto a través de una estimulación y un valor agregado que se pueda ofrecer.
- 6.2.15 En Quito también se debe ofrecer el servicio de outsourcing, para que los Clientes también tengan otra opción de servicio, así como también buscar una expansión en otras provincias del País, donde los servicios de auditoría externa son requeridos.
- 6.2.16 Para buscar profesionales adecuados para la Firma, se debe realizar convenios con las Universidades del País, que ofrecen las especialidades de auditoría, contabilidad y finanzas, con lo que garantizara mantener profesionales calificados.
- 6.2.17 Romero & Asociados debe mantener una visión general, así cambie de representación internacional ya que los objetivos, principios, políticas y valores estarán aliñados a la nueva representación.
- 6.2.18 El mapa estratégico es un elemento que le puede permitir al Gerente General de la Firma tomar decisiones adecuadas para el

funcionamiento y el giro del negocio. Este mapa estratégico se debera realizarse a través de un estudio anual para observar si se cumplió con las estrategias planteadas al inicio de la temporada de auditoría.

6.2.19 El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá ver cuales son las fortalezas de la Firma, para fortalecer justamente estos puntos y para buscar menorar las debilidades, buscar nuevas oportunidades, así como también disminuir las amenazas. Este análisis se debe realizar anualmente para evaluar los resultados esperados.

6.2.20 La Firma debería aplicar la NEA 3 Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría, debido a que en esta norma se describe los parámetros a seguir para mantener un control de calidad en los servicios de auditoría externa.

6.2.21 Estos modelos son solo una propuesta que la Firma puede llegar a tomar en cuenta al momento de evaluar el sistema de control de calidad, tanto de los profesionales de la Firma, como el nivel de satisfacción del Cliente.

6.2.22 Se debe capacitar a todo el personal de la Firma, pero poniendo énfasis en los asistentes y semiseniors, debido a que estos se constituyen en un potencial profesional para la Firma. Esta capacitación debe ser en cursos actualizados de auditoría, contabilidad, finanzas e impuestos con aplicación a normas actuales.

- 6.2.23 Dar una mayor responsabilidad al personal administrativo para que pueda ofertar los servicios que ofrece la Firma, así como una capacitación referente al servicio al Cliente.
- 6.2.24 Se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones llevadas a cabo por la Firma al personal y a los Clientes, para establecer cuales son las necesidades más recurrentes y así tomar una adecuada decisión frente a estos problemas.
- 6.2.25 Se debe realizar cursos referentes al servicio al cliente, estos cursos deben involucrar más al personal de auditoría, debido a que ellos trabajan directamente con los clientes y son los que venden la imagen institucional a los Gerentes, Directores, Contadores y Personal en general de la empresa.

## **Bibliografía:**

### **1. Textos y Documentos de la Firma Romero & Asociados**

- 1.1 Manual Staff de Auditoría Revisión 2005
- 1.2 AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA DE CODIFICACION INTEGRAL DE ESTATUTOS, GUAYAQUIL 6 DE OCTUBRE DE 1995
- 1.3 Acta de Junta General Extraordinaria de Socios de la Compañía Romero & Asociados C. Ltda. (R R), 15 de Agosto de 1995
- 1.4 Programa Avanzado para Asistentes de AABS – Nivel II, 1997

### **2. Textos Consultados**

- 2.1 Comisión de Normas Internacionales de Auditoría Págs. 35 a la 41.  
Texto Completo NEA 3 Control Calidad para el Trabajo de Auditoría.
- 2.2 Material Didáctico del Doctor en Auditoría Jorge Badillo Ayala.

### **3. Paginas Web's**

- 3.1 <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- 3.2 <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos>
- 3.3 [www.romeroyasociados.com](http://www.romeroyasociados.com)
- 3.4 <http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>
- 3.5 <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- 3.6 <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

- 3.7 <http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/contaudit/014.HTM>
- 3.8 <http://www.eniac.com/productos/acl.htm>
- 3.9 [www.wordreference.com/definición/cliente](http://www.wordreference.com/definición/cliente)
- 3.10 [www.wordreference.com/definición/proveedor](http://www.wordreference.com/definición/proveedor)
- 3.11 <http://www.definicion.org/competencia>
- 3.12 <http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>
- 3.13 <http://www.grantthornton.com>



