

Sangolquí, 19 de Septiembre del 2007

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA
CONTADOR PUBLICO AUDITOR

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

MARIA ROSA CUADROS TREJO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado AUDITORIA DE GESTION A GERENFOQUE S.A., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 19 de septiembre de 2007.

MARIA ROSA CUADROS TREJO

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA
CONTADOR PUBLICO AUDITOR

AUTORIZACION.

Yo, MARIA ROSA CUADROS TREJO, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación virtual de la Institución del trabajo AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA GERENFOQUE S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y tutoría.

Sangolquí, 19 de septiembre de 2007.

MARIA ROSA CUADROS TREJO

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA
CONTADOR PUBLICO AUDITOR

DR. PEDRO ZAPATA
DIRECTOR

DR. ALCIVAR CARRILLO
CO DIRECTOR

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA GERENFOQUE S.A, realizado por MARIA ROSA CUADROS TREJO, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente investigación ha sido realizada con sumo cuidado y cumpliendo todas la normativa de una auditoria, a futuro puede ser considerada como una fuente de consulta, por lo cual se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Dr. Pedro Zapata que lo entregue al Dr. Alcívar Carrillo, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, 19 de septiembre de 2007.

DR. PEDRO ZAPATA

DR. ALCIVAR CARRILLO

DIRECTOR

CO DIRECTOR

DEDICATORIA

Cuando una persona logra una meta importante siempre vienen a la mente aquellas personas que con su ayuda y consejo lo hicieron posible.

Dios, con su infinita bondad y amor, hizo que yo pueda culminar este gran objetivo

Mis Padres, ejemplo de lucha y tenacidad que a través de su experiencia, me enseñaron sobre el valor infinito de la lucha constante para lograr el éxito.

Mi familia; abuelitos, tíos y primos, todos soporte directo del logro de esta meta por su apoyo moral, sus recomendaciones y compañía.

Mis amigos, sinceros consejeros, cuyo recuerdo siempre estará en mi, porque me supieron dar su apoyo en los buenos y malos momentos.

A todos gracias por su apoyo, su confianza y por la fe que me tuvieron

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, por abrir las puertas a un mundo lleno de oportunidades gracias a la preparación y el profesionalismo, por fomentar la educación en valores con visión emprendedora.

A la empresa Gerenfoque S.A., por las facilidades brindadas para la realización de la presente tesis; a todo su personal y en especial a la Sra, Martha Proaño de Collantes Gerente General de la empresa.

A mis maestros tutores, por su guía y soporte técnico, por transmitirme su conocimiento y experiencia y fomentar un sentimiento de satisfacción, pues al culminar esta fase empiezan mas retos que con dedicación y esfuerzo se pueden superar.

PRESENTACION

La presente tesis, constituye una aplicación práctica de los conocimientos recibidos al cursar la carrera de Finanzas y Auditoria.

Se inicia con una revisión profunda de la realidad de la empresa, sus influencias, direccionamiento estratégico, Análisis FODA y determinación de objetivos, políticas y estrategias.

En la parte medular se aplica una Auditoria de Gestión considerando todas las fases de la misma, desde la Planificación Preliminar hasta la emisión del informe de auditoria y un cronograma de seguimiento de recomendaciones.

Como parte final se acotaron conclusiones y recomendaciones del desarrollo de todo el trabajo sobre los aspectos más relevantes.

INTRODUCCION

El realizar un trabajo de tesis enfocado a una Auditoria de Gestión, compromete el desarrollo de ciertos parámetros, pues todo en su conjunto constituirá el éxito de la misma, en base a esto, los puntos clave que se mencionan y detallan en el presente documento se los describe brevemente.

Un conocimiento general de toda la empresa, de su historia, su base legal y su estructura interna. Un análisis muy cuidadoso de su ambiente externo e interno, determinando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para establecer posibles estrategias a seguir en su propio beneficio.

Se indica la filosofía de la empresa, la misma que se encuentra formada por la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias, Principios y Valores, todo esto que le sirve de pauta para desarrollar su trabajo.

Antes de iniciar con la ejecución de la Auditoria de Gestión se efectúa una recopilación de toda la teoría, para darle al lector una idea mas especifica de lo desarrollado en la parte práctica, la misma que se detalla inmediatamente después del marco teórico.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones generales, las mismas que se fueron elaborando a lo largo del desarrollo del trabajo, así también se citan todos los textos guías y páginas web, que sirvieron de base de consulta para ejecutar la presente tesis.

AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES.

EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO



En un mundo globalizado y altamente competitivo el desarrollo de las actividades empresariales, requiere contar con múltiples servicios especializados y por lo tanto es necesario trabajar con profesionales expertos que asesoren de manera eficiente en cada campo del negocio.

Con el objeto de reducir los costos operativos, administrativos y financieros, surge el Outsourcing Contable, como herramienta para globalizar servicios, de tal manera que una sola contratación dé como resultado un asesoramiento en varios sentidos, con la seguridad de que cada campo está perfectamente actualizado. Permitiendo una adecuada toma de decisiones, eficiente planificación tributaria y resguardo en cambios generados por las nuevas políticas gubernamentales, que en nuestro país son continuas y por lo mismo producen dudas y preocupación en su aplicación.

Por ello, es conveniente considerar al outsourcing como un equipo de profesionales que trabajan para la empresa en calidad de socios estratégicos, ya que su finalidad es buscar el beneficio del negocios.

La contratación de este tipo de servicio se la hace por un tiempo determinado, evitando cargas laborales que son muchas veces la causa de grandes problemas en el desarrollo de los negocios.

En la mayoría de instituciones, no se cuenta con facilidades para otorgar entrenamiento y capacitación al personal, o se dificulta por los altos costos, lo que se evita al contar con servicios profesionales de alto nivel, que le ofrecen el beneficio de la actualización sin costo para la empresa.

En conclusión, la empresa que cuenta con servicios de Outsourcing Contable, tiene opción a dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de sus objetivos, contando con la adecuada asesoría que le permite enrumbar sus acciones en forma eficiente, mejorando su desempeño operativo y dándole la facilidad de acelerar los planes de expansión que se proponga, con la seguridad de que todas sus obligaciones y el cumplimiento de leyes y reglamentos se hallan adecuadamente controlados.

Esta pequeña introducción permite conocer y entender de una manera mas clara que es el *outsourcing contable* actividad que realiza GERENFOQUE S.A., que es la empresa objeto del presente análisis.

1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA.

En una tesis de la naturaleza y alcance como la presente, las leyes y reglamentos se constituyen en una de las variables que deberán ser auditadas, en tal razón se hace mención a la base legal que la empresa debe tener presente y cumplir.

Leyes Principales:

Por la importancia de esta legislación, la empresa debe tenerlas siempre presente y además cumplir cabalmente todo lo relacionado con la sociedad anónima, es así que en todo momento debe revisar y cumplir lo que se estipule en:

- Constitución de la republica.
- Ley de compañías.
- Ley de régimen tributario interno.
- Código de trabajo.

Leyes Secundarias:

Se detalla a continuación la constitución de la empresa:

CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

La Empresa Gerenfoque S.A. se constituyó mediante escritura publica otorgada el 28 de junio de 1999, con un capital de \$ 200,00 mediante escritura publica de aumento de capital otorgada el diez de septiembre del 2002 se incremento el capital de la empresa a \$ 5.000,00. La junta general de accionistas celebrada el 15 de septiembre del 2003 resolvió aumentar el capital en \$ 7.000,00.

Estatutos de la Compañía:

Pago del Capital:

El capital de la empresa de \$ 12.000,00 será pagado mediante la capitalización de las utilidades disponibles del ejercicio económico terminado al 31 de diciembre del 2002.

Formación del Capital:

El capital de la empresa se halla dividido en 12.000 acciones ordinarias y normativas de un dólar cada una y da derecho a su poseedor de un voto en la Junta General.

Gerencia General:

La Gerente General de la Compañía Gerenfoque S.A. es la Sra. Martha de Collantes, la misma que ejercerá sus funciones por cinco años(2002-2007), quien puede ser nombrada nuevamente para desempeñar esta función en base a la evaluación de su función.

2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- Apoyar decididamente a lograr los objetivos empresariales mediante el asesoramiento técnico independiente y a la vez comprometido con el desarrollo del negocio y creación de valor de las acciones.

- Producir la información necesaria para colaborar en el manejo del rumbo de la organización y sus resultados.
- Dedicar los mejores esfuerzos y capacidades para diagnosticar, pronosticar y proponer soluciones a los problemas que las empresas demanden mediante una permanente cultura de estudio, investigación y actualización, para responder con eficacia a los requerimientos del cliente
- Prestar servicios con honestidad, profesionalismo y lealtad, dando al cliente pruebas concretas de objetividad y equilibrio en el ejercicio del trabajo profesional, procurando un permanente desarrollo del conocimiento y una decidida adhesión en procura del mejor beneficio del cliente

1. LA EMPRESA

1. RESEÑA HISTÓRICA

La firma ecuatoriana BDO, miembro de la red mundial BDO International, actualmente una de las firmas más representativas del mundo con más 550 oficinas en más de 100 países y 22.000 profesionales, trabaja día a día, entregando servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento legal y outsourcing contable.

En la actualidad cuenta con un staff profesional que cubre prácticamente todas las áreas del quehacer empresarial, todos ellos con basta experiencia laboral y sólida formación académica.

Se ha establecido una serie de alianzas con varias firmas asociadas en los campos de asesoría tributaria, consultoría gerencial y tercerización contable-administrativa, permitiendo ofrecer a sus clientes un servicio integral.

A continuación se detallan estos servicios:

BDO STERN ofrecen servicios de auditoría.

MC STERN ofrece servicios de consultoría y administración de recursos humanos.

ADVICE BARSIDAL ofrece asesoría tributaria, y realizan estudios de precios de transferencia.

GERENFOQUE es el outsourcing contable, es la empresa base del análisis a efectuarse.

LA EMPRESA



La empresa Gerenefoque S.A. Se inició en 1999, y surgió por la necesidad que los socios fundadores Sr. Rolf Stern, Román Pineda y Jaime Gallardo, tenían de satisfacer la demanda de varios de sus clientes individuales que constantemente buscaban asistencia en varias áreas contables.

Los servicios que desde sus inicios ha prestado la firma son:

- Registros contables y reportes financieros
- Control de inventarios - tomas fijas: materias primas, productos en proceso, productos terminados
- Revisión de importaciones
- Conciliación de cuentas
- Control y revisión de pagos anticipados – seguros
- Mantenimiento y conciliación de nómina - provisiones

Gerenofoque SA., comenzó sus actividades de una manera autónoma del resto de empresas del grupo BDO, principalmente por el tema de la independencia entre firmas así como también de desempeño de funciones (auditoria y contabilidad).

Los contactos iniciales que le proporcionó el respaldo de BDO, le permitió relacionarse clientes muy importantes a nivel nacional e internacional como es el caso de Microsoft y la petrolera Creck Internacional, así como también realizó trabajos de consultoría contable y trabajos específicos para clientes nacionales, como fue la aplicación de la conversión monetaria (dolarización) de EMELEC, al mismo tiempo realizo el servicio de outsourcing contable para Marchelot y Mandragon, lo que le exigió abrir una sucursal en Guayaquil, la misma que se mantuvo desde mediados del 2001 hasta julio del 2005, que fue el tiempo que se trabajo con ese cliente.

Durante estos siete años de vida de la empresa, ésta ha tenido que atravesar y superar una de las crisis bancarias mas fuertes que ha sufrido el país 1999-2000, esta baja liquidez de sus clientes junto con la mala situación económica que atravesaba el país dieron como consecuencia que la empresa

presente perdida durante los primeros cinco años de vida, obteniendo una pequeña rentabilidad en el 2006 de \$ 3000.

La empresa GERENFOQUE SA durante su corta vida ha demostrado ser una empresa bastante eficiente en cuanto al cumplimiento de metas alcanzadas, y en si ha trabajado con varios clientes muy importantes los mismos que han mantenido el contrato con el outsourcing durante el tiempo que se encuentran en crecimiento, ya que al momento de extenderse han decidido prescindir de este servicio y crear un departamento contable interno dentro de su organización, ejemplos de este tipo de comportamientos tenemos a Pharmacy's y a la franquicia venezolana Agroange.

A lo largo de su vida la empresa ha presentado ciclos de iliquidez bastante serios, razón por la cual ha tenido que asumir grandes sumas de dinero en cuanto a multas e intereses por el hecho de no poder cumplir a tiempo con las diferentes obligaciones con los organismos de control como SRI, IESS, Ministerios, Superintendencia, etc.

Pero a pesar de todos estos problemas que se han venido presentando la empresa ha logrado seguir adelante y mantenerse dentro de los parámetros básicos que exige el grupo BDO Internacional.

En la actualidad se manejan los siguientes clientes:

- BT empresa internacional que brinda servicios de telecomunicaciones.
- Barsidal S.A asociada miembro del grupo BDO.
- Goman Cia Ltda. Restaurante Adam's Ribs
- Rosen Pavillion una plantación ubicada en Tumbaco.
- Hacienda San Carlos, es la hacienda en donde funciona la plantación.
- Anlagen empresa comercial
- Expocomex empresa dedicada a la venta de aspiradoras.
- Edificio Ángel, edificio de arrendamiento para la vivienda
- Activum, empresa comercializadora.
- Ecuaprotisa comercializadora de productos de aseo.

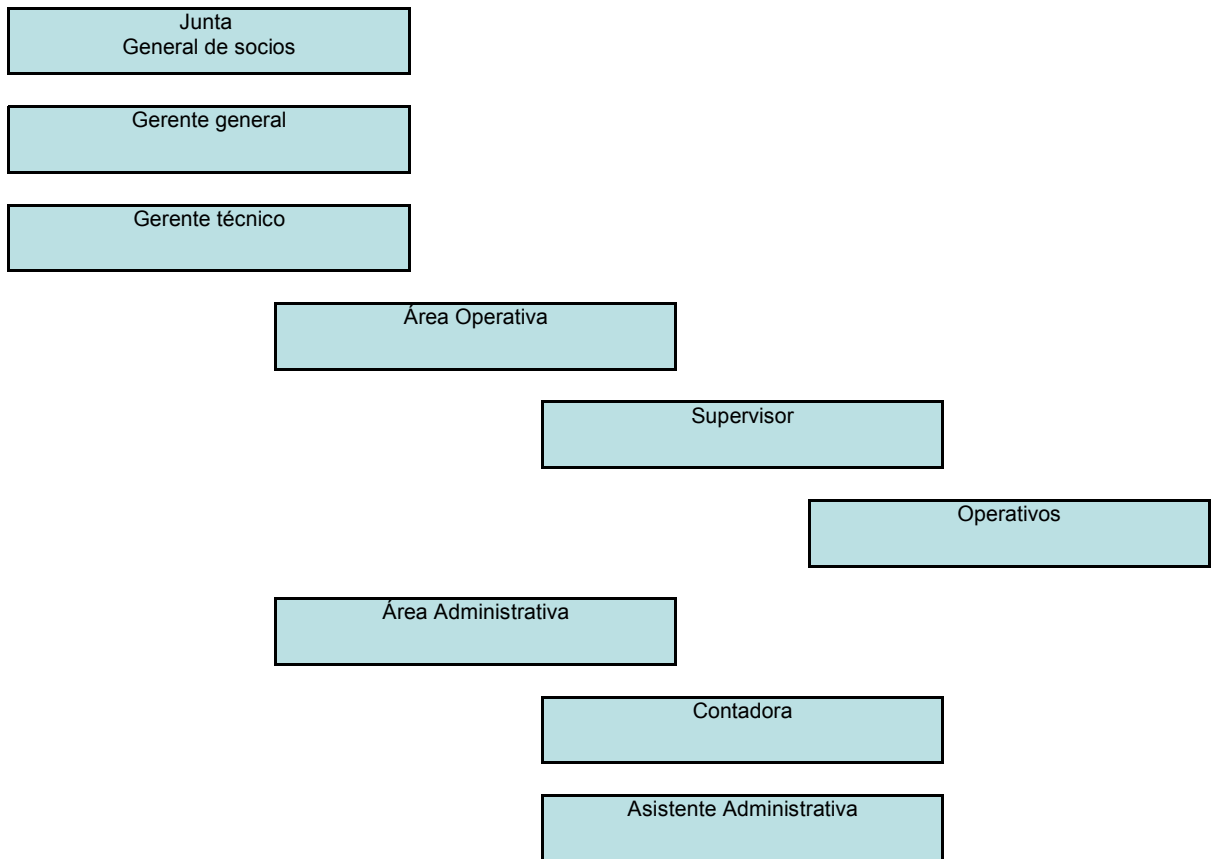
Se tienen cuatro propuestas pendientes a definirse en los próximos meses, todo esto da a notar que la empresa, esta constantemente buscando abrirse campo y expandir sus actividades con el fin de posicionarse mejor en el mercado y alcanzar de esta manera sus objetivos propuestos

En los planes y presupuestos elaborados por la empresa se han planteado metas mas exigentes y ambiciosas con el fin de mantenerse a la par de los rendimientos que mantiene el grupo BDO, es así que para el 2007, se espera obtener ingresos de USD 200.000, como prueba del crecimiento y estabilidad que la empresa esta adquiriendo.

2. ORGANIGRAMAS

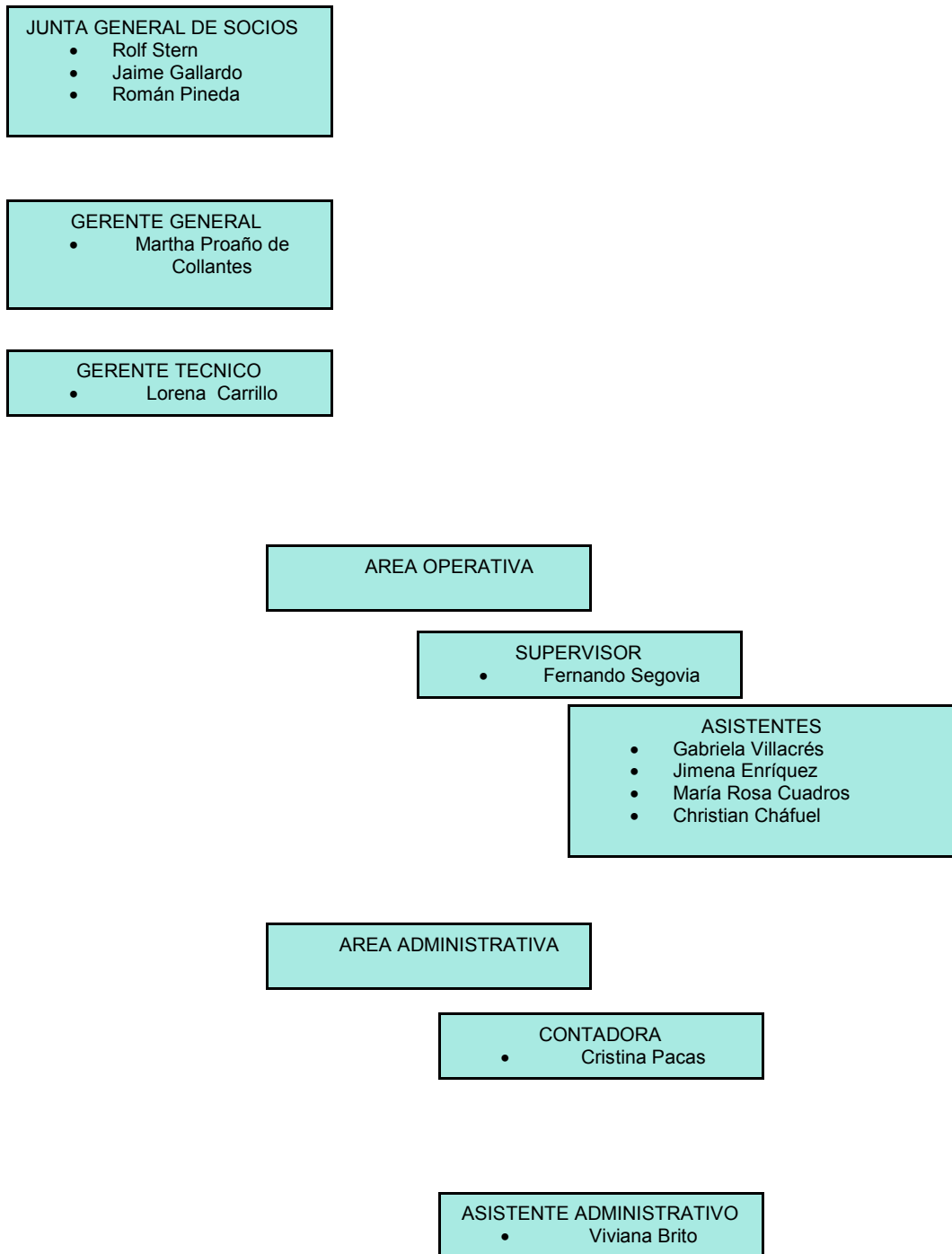
1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura 1



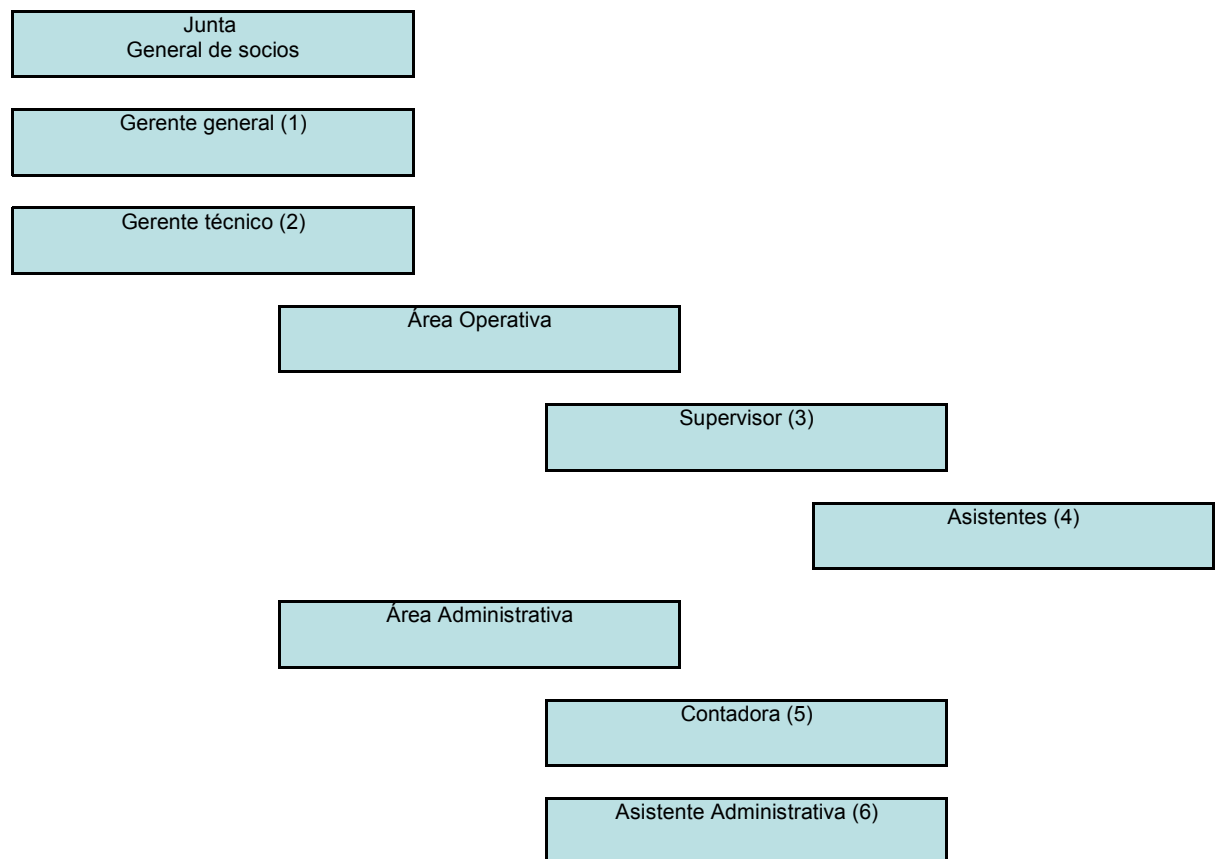
2. ORGANIGRAMA PERSONAL

Figura 2



3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Figura 3



FUNCIONES:

1. GERENTE GENERAL

- Administrar de manera general a la empresa.
- Preparar los presupuestos, planes de trabajo e informes a socios.
- Preparar y controlar los informes a BDO Internacional.

- Contratar nuevo personal.
- Establecer contacto con posibles clientes.
- Atender reuniones con clientes prospectivos.
- Preparar y presentar propuestas de trabajo
- Atender directamente trabajos e informes de comisarios y trabajos especiales
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la empresa.
- Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la empresa, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración de la Junta de Socios para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados.
- Coordinar y supervisar las actividades del Gerente técnico y supervisor.
- Elaborar y presentar el presupuesto anual y dirigir y controlar su ejecución.
- Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoria interna y externa, a través de las acciones correctivas pertinentes.

2. GERENTE TÉCNICO

- Controlar los recursos financieros asignado a la empresa, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.
- Elaborar y envía a la unidad de contabilidad memorando con los factores de justificación de los avances a justificar y de los fondos fijos y caja chica.
- Controlar los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.
- Controlar los pagos efectuados al personal administrativo u operativo por diversos beneficios.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas.
- Revisar y planificar las actividades del supervisor
- Revisar y planificar las actividades de los asistentes
- Resolver problemas técnicos
- Ofrecer capacitación permanente en cuanto a la nueva normativa de los diferentes organismos de control.
- Apoyar en el área de marketing a la gerencia general
- Controlar la facturación.
- Revisar la parte financiera de Gerenfoque.
- Analizar y evaluar los balances para entregar a los clientes.

3. SUPERVISOR

- Revisar las planillas de Impuesto Sobre la Renta.
- Revisar las planillas del impuesto al valor agregado
- Llevar la contabilidad de BT
- Tener pleno conocimiento y manejo de los manuales de instrucción, del empleado.
- Cumplir y hacer cumplir TODAS las normas establecidas internamente en la empresa.
- Asignar las cargas de trabajo y las tareas a los asistentes de su equipo, y entregarles verificar que posean los materiales necesarios para su desempeño.
- Observar y vigilar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los asistentes, resolver los problemas que encuentre e indicar la forma de realizar las correcciones del caso.
- Revisar diariamente los actividades planificadas, cumplidas y las que están pendientes de acuerdo al cronograma establecido
- Visitar a los clientes y mantener reuniones de revisión de trabajo para tener un seguimiento permanente del servicio prestado.
- Realizar los reportes necesarios sobre el desarrollo del trabajo de los asistentes al gerente técnico. En estos informes debe establecer con

claridad el estado de los trabajos, los problemas surgidos y hasta qué punto han sido resueltos.

- Responder ante el gerente técnico, el gerente general y los clientes sus diferentes inquietudes.
- El supervisor tiene a su cargo, también, funciones organizativas, administrativas y disciplinarias con el objetivo de mantener y asegurar la calidad y oportunidad de la información.
- Comunicar regularmente a sus actividades y resultados sus superiores inmediatos e implementar sus instrucciones.

4. ASISTENTES

- Registrar y procesar toda la información entregada por el cliente.
- Realizar declaración del impuesto a la renta.
- Realizar declaración del impuesto al valor agregado.
- Elaborar los anexos transaccionales.
- Presentar estados financieros de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Preparar y enviar la información necesitada por el cliente de acuerdo a las especificaciones por el solicitadas y requeridas.
- Realizar trámites en el IESS. Superintendencia de Compañías, Ministerio de trabajo, SRI, etc. de los clientes

5. CONTADORA

- Realizar el registro contable.
- Tramitar los depósitos bancarios y mantener registro de los mismos
- Mantener actualizados registros, libros contables, entre otros.
- Elaborar y declarar el Impuesto al Valor Agregado
- Elaborar y declarar las declaraciones de las Retenciones en la fuente.
- Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Controlar todos los tramites necesarios en las diferentes entidades de control
- Presentar balances financieros mensuales.

- Realizar anexos transaccionales de la empresa.

6. ASISTENTE ADMINISTRATIVA

- Asistir en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la empresa.
- Recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados
- Entregar cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Suministrar materiales y equipos de trabajo al personal de la empresa y controla la existencia de los mismos.
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Brindar apoyo logístico en actividades especiales.
- Llevar y mantener actualizado archivo de la unidad.
- Atender e informar al público en general.
- Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compras de la empresa.
- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Llevar registros y el archivo de expedientes de proveedores.
- Mantener informado al supervisor, al gerente técnico y a la gerente general sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Recibir oficios, formatos y otros documentos.
- Elaborar y entregar los cheques para su cancelación.
- Realizar conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera de la empresa.
- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

CAPÍTULO II

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 ANALISIS FODAC

Análisis FODAC

Es un método que permite analizar la situación actual de las organizaciones mediante la identificación resumida de los factores internos y externos que tendrán impacto significativo sobre el futuro de las organizaciones.

Si estos impactos fueran negativos deberán ser modificados. Si se actúa oportunamente aprovechando las oportunidades y las fortalezas previsibles esto ayudará a la reducción de las desventajas y debilidades de cualquier organización.

Como estrategias para alcanzar la reducción de los efectos negativos se debe preparar el plan estratégico que nos permita enfrentar con ventaja estos aspectos.

Para efectos del proceso de planificación estratégica, los factores de análisis FODAC están divididos en:

- Externos a la organización: Oportunidades y Amenazas.
- Internos de la organización: Fortalezas, Debilidades y Carencias.

Factores Externos a la Organización

a. Oportunidades

Son tendencias y/o hechos que se prevé ocurrirán en el ambiente **externo** a la organización, que pueden o podrían beneficiar de modo significativo a la organización en su futuro, si son aprovechados debidamente.

FORTALEZAS DE GERENFOQUE S.A.

Factor	Descripción de la Oportunidad prevista	Impacto en GerEnfoque
Económico	El país poco a poco va recobrando estabilidad económica y se abre el interés en los inversionistas actuales y potenciales por nuevas inversiones y apertura de nuevas empresas.	Alto
Tecnológico	Las empresas que tienen personal contable carecen de supervisión y capacitación suficiente. Proveerlas resulta costoso.	Medio
Tecnológico	La existencia en el mercado de tecnología de computación y de conectividad	
Competitivo	La satisfacción de los clientes ayudará a ampliar el mercado.	Alto
Competitivo	Ofrecer servicios completos por conexión con profesionales de empresas del grupo BDO.	Alto
Competitivo	La oferta laboral de profesionales experimentados es suficiente	Alto

b. Amenazas

Son tendencias y/o hechos que se prevé ocurrirán en el ambiente **externo** a la organización, que son y/o pueden llegar a ser dañinos de modo significativo para la situación presente o futura de la organización si no son reducidos o eliminados.

AMENAZAS DE LA EMPRESA GERNEFOQUE S.A.

Factor	Descripción de la Amenaza prevista	Impacto en GerEnfoque
Tecnológico	A los clientes actuales, les interesa tomar para sí el personal que fue formado en compañías como GerEnfoque.	Medio
Competitivo	El gran numero de empresas y personas naturales de la competencia que ofrecen servicios contables a precios bajos.	Alto

Factores Internos de la Organización

a. Fortalezas

Son las bases **internas** de energía y potencia sobre las cuales la organización puede construir o usarlas para movilizarla en la dirección deseada.

Son todo lo que la organización hace bien; sus capacidades, habilidades y/o conocimientos existentes en su organización, su posicionamiento y espacios ocupados, todos ellos en grado superior y que produce o son susceptibles de producir resultados tangibles y significativos hacia lo deseado.

FORTALEZAS DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

Factor	Descripción de la Fortaleza percibida	Impacto en GerEnfoque
C a p a c i d a d Competitiva	La calidad y personalización de nuestros servicios entregados.	Alto
C a p a c i d a d Competitiva	Ilimitada gama de servicios de acuerdo a la necesidad del cliente.	Alto
C a p a c i d a d Competitiva	Contar con el apoyo profesional y técnico de las asociadas del grupo BDO.	Alto

C a p a c i d a d Técnica	Estar ubicado en un sector de la ciudad altamente comercial y accesible a los principales entes de control.	Alto
Tecnológico	Contar con un proveedor de software, que posee una gran diversidad de aplicaciones dependiendo de las necesidades del cliente.	Alto
Calida del Talento Humano	Contar con personal capacitados, con titulo de tercer nivel	Alto

b. Debilidades

Son elementos que inhiben o pueden inhibir el éxito general de la organización, dificultar o retardar de modo significativo la obtención de resultados planteados, dicho de otra manera

Son capacidades, habilidades y/o conocimientos actuales o futuros de grado reducido, insuficientes en potencia como para servir de bases para sustentación de la organización, o de su movilización, y que son o pueden llegar a ser obstáculos internos para lograr sus objetivos.

DEBILIDADES DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

Factor	Descripción de la Debilidad percibida	Impacto en GerEnfoque
Calidad de Talento Humano	Limitante para conseguir profesionales altamente calificados, por su alto costo	Medio
C a p a c i d a d Financiera	No se cuenta con suficiente personal para rotarlo en sus funciones.	Alto
C a p a c i d a d Directiva	Se necesita un buen apoyo de la oficina de administración en cuanto a requerimientos urgentes.	Medio
Capacidad Directiva	Los trabajos principales tienen características temporales, debiendo buscar clientes fijos que permitan tener ingresos operacionales seguros además de los ingresos ocasionales.	Alto
Competitividad	Por ser parte del grupo BDO firma internacional conocida por sus servicios de auditoria, ha hecho que GerEnfoque no pueda negociar con determinados clientes importantes debido al principio de independencia entre las áreas de auditoria y contabilidad.	Alto
C a p a c i d a d Financiera	Existe un desfase en cuanto a las negociaciones realizadas con los	Alto

	clientes, debido a que el valor facturado, si bien cubre los costos operativos, no es suficiente para cubrir los gastos administrativos.	
Calidad del Recurso Humano	La empresa mantiene un alto grado de rotación y ausentismo debido principalmente a la falta de motivación al personal.	Alto
Capacidad Técnica	La empresa no dispone de físico adecuado para el desarrollo de las actividades operativas.	Alto

c. Carencia

Son atributos o cualidades necesarias para el buen desempeño de la firma y que lamentablemente la empresa no posee.

CARENCIAS DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

Factor	Descripción de la Carencia percibida	Impacto en GerEnfoque
Competitividad	No entregar al cliente un valor agregado, ha provocado que varias de las empresas creen su propio departamento y prescindan de los servicios de GerEnfoque.	Alto
Competitividad	Falta de personal bilingüe ha originado que la empresa pierda varios clientes internacionales.	Alto
Capacidad Directiva	Falta de una persona especializada en mercadeo, limita considerablemente la búsqueda de nuevos clientes.	Alto
Calidad del Recurso Humano	La empresa no posee, planes de carrera, ni sistemas de motivación para el personal.	Alto
Capacidad Técnica	La empresa no posee manuales de procedimientos tanto técnicos como administrativos.	Medio

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> FORTALEZAS OPORTUNIDADES </div>		PONDERACION		El país poco a poco va recobrando estabilidad económica y se abre el interés en los inversionistas actuales y potenciales por nuevas inversiones y apertura de nuevas empresas.		Las empresas que tienen personal contable carecen de supervisión y capacitación suficiente. Proveerlas resulta costoso.		La existencia en el mercado de tecnología de computación y de conectividad		La satisfacción de los clientes ayudará a ampliar el mercado.		Ofrecer servicios completos por conexión con profesionales de empresas del grupo BDO.		La oferta laboral de profesionales experimentados es suficiente		TOTAL	
La calidad y personalización de nuestros servicios entregados.		20		15	20	15	20	20	15	20	15						105
Ilimitada gama de servicios de acuerdo a la necesidad del cliente.		20		15	20	5	20	20	5	20	5						85
Contar con el apoyo profesional y técnico de las asociadas del grupo BDO.		15		10	15	5	20	20	5	20	5						75
Estar ubicado en un sector de la ciudad altamente comercial y accesible a los principales entes de control.		15		5	10	5	15	5	15	5	15						55
Contar con un proveedor de software, que posee una gran diversidad de aplicaciones dependiendo de las necesidades del cliente.		15		5	10	15	15	5	15	5	15						65
Contar con personal capacitados, con título de tercer nivel		15		5	15	5	10	5	15	5	15						55
TOTAL		100		55	90	50	100	75	70	75	70						440

ESTRATEGIAS:

Mantener en alto la calidad del servicio entregado, mediante una correcta planificación de las actividades a realizarse, y una revisión de toda la información que se entrega al cliente.

Ampliar nuestra gama de servicios, de manera que el cliente pueda satisfacer todas sus necesidades contables con la misma empresa

Establecer estrategias internas dentro del grupo con el fin, de retroalimentarse de manera conjunta, para que cada empresa asociada pueda brindar un mejor servicio a sus clientes particulares.

Dentro de los servicios a ofrecer también incursionar dentro del control interno y establecimiento de sistemas control interno en las diferentes empresas que se manejan, para ayudar a las empresas a elevar su eficiencia.

Mantener la satisfacción del cliente, siempre proporcionándole algo mas de lo que nos solicita con el fin de exceder sus expectativas y conseguir su lealtad.

Mantener una base de datos actualizada de los nuevos candidatos que ingresan cada año al campo laboral, esto se lo hará utilizando la información que puede proporcionar las universidades.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">PONDERACION</p>	<p style="text-align: center;">A los clientes actuales, les interesa tomar para sí el personal que fue formado en compañías como GerEnfoque.</p>	<p style="text-align: center;">El gran numero de empresas y personas naturales de la competencia que ofrecen servicios contables a precios bajos.</p>	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
Limitante para conseguir profesionales altamente calificados, por su alto costo	20	20	20	40
No se cuenta con suficiente personal para rotarlo en sus funciones.	20	20	20	40
Se requiere un buen apoyo de la oficina de administración en cuanto a requerimientos urgentes.	10	5	5	10
Los trabajos principales tienen características temporales, debiendo buscar clientes fijos que permitan tener ingresos operacionales seguros además de los ingresos ocasionales.	10	5	10	15
Por ser parte del grupo BDO firma internacional conocida por sus servicios de auditoria, ha hecho que GerEnfoque no pueda negociar con determinados clientes importantes debido al principio de independencia entre las áreas de auditoria y contabilidad.	10	5	5	10
Existe un desfase en cuanto a las negociaciones realizadas con los clientes, debido a que el valor facturado, cubre apenas los costos operativos.	10	10	10	20
La empresa mantiene un alto grado de rotación y ausentismo debido principalmente a la falta de motivación al personal.	10	10	5	15
La empresa no dispone de físico adecuado para el desarrollo de las actividades operativas	10	5	5	10

ESTRATEGIAS

Mejorar el nivel de remuneración de los empleados mediante la implantación de un nuevo sistema, estableciendo incentivos de acuerdo a la satisfacción demostrada por el cliente.

Capacitar al personal existente en el manejo de todos los clientes que se manejan, de manera que en caso de ausencia de alguno de los asistentes, siempre se pueda satisfacer al cliente con los requerimientos que este necesita.

Crear lealtad en el empleado, mediante un buen clima organizacional, una buena remuneración y ofreciéndole la posibilidad de hacer carrera en la empresa, con el fin de evitar que los asistentes se vean motivados a trabajar directamente con el cliente dejando a un lado a la empresa.

2.1.2 AREAS

GerEnfoque, una empresa que brinda servicios contables a sus clientes se halla formada internamente por dos áreas, la operativa y la administrativa.

Área administrativa:

Es la encargada netamente de la administración, (planificación, dirección, control, evaluación) de la empresa. Se encuentra formada por la Gerente General, la Gerente Técnica y la Asistente Administrativa, cada una de ellas desarrolla las funciones que fueron anteriormente descritas.

En esta área entre todas las actividades que se llevan a cabo las principales son:

- Elaboración, evaluación y ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaboración de información y reportes solicitados por BDO Internacional.
- Planificación y control del trabajo operativo.
- Evaluación del personal.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Cobros y Pagos.
- Adquisiciones.
- Búsqueda de nuevos clientes.

Área Operativa:

En esta área es en la cual se desarrolla el servicio en si que brinda la empresa, es decir se procesa la información contable de cada uno de los clientes.

El personal que la forma es los asistentes (personal operativo) y el supervisor, y las principales actividades que se realizan son:

- Procesamiento de toda la información entregada por el cliente.
- Emisión de los estados financieros y reportes finales solicitados por el cliente.
- Cumplimiento de todas las obligaciones que tiene el cliente con los diferentes organismos de control, siempre y cuando esta información y deberes estén relacionadas con el aspecto contable.
- Ejecución de la planificación del trabajo operativo efectuado por la Gerente Técnica.
- Revisión del trabajo operativo por parte del supervisor, así como de todo trabajo final a ser entregado al cliente.
- Cuidado y buen uso de los suministros, recursos físicos, y tecnológicos que posee la empresa al momento de desarrollar el trabajo operativo.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 INFLUENCIA POLÍTICA

Según encuesta de CEDATOS / GALLUP International realizada a grandes, medianos y pequeños empresarios, la inestabilidad política que se presentó durante el año 2006, aun afecta al país y al sector de servicios.

El 47% de los entrevistados cree que la situación económica del país en este año (2007) no ha mejorado a los niveles que se deseaban pero se encuentra mejor que el 2006, pero en si manifiestan que el Ecuador presenta una gran inestabilidad, el 36% dice que se mantiene igual y solo el 17% se muestra bastante conformes con el situación económica actual.

Este empeoramiento es más agudo en materia política, ya que el 69% cree que la situación política del país se ha agravado este año (2007), el 26% dice que sigue igual y solamente el 5% cree que el país ha mejorado en este aspecto. Las expectativas se convirtieron en decepción, manifestaron los consultados.

Al analizar el comportamiento del mercado, el 29% de los empresarios dice que este año (2007) las ventas han aumentado con relación al año anterior (2006); para el 35%, siguen igual, y para el 36%, han

disminuido. Respecto de las ventas del mes pasado (noviembre 2007), para el 24%, aumentaron; el 39% dijo que no han variado y el 37% opinó que disminuyeron.

Los consultados por CEDATOS opinaron que la situación económica del país y el desenvolvimiento de la política han tenido un alto grado de influencia en el comportamiento de las ventas. En cuanto a la situación económica el 69% opinó que ha influido en alto grado; el 38% consideró la influencia ha sido parcial y solamente el 3% no le atribuyó influencia alguna. En cuanto al desenvolvimiento político los empresarios consideraron en un 61% que ha sido un factor que ha pesado mucho en el mercado, el 33% le atribuyó una influencia parcial y según el 6% no tuvo influencia.

En materia de seguridad, un 56% de los empresarios dijo que en este año la inseguridad ha aumentado en el país frente a un 35% que consideró que las cosas siguen igual, no han cambiado; solo un 9% opinó que han mejorado.

Sobre los factores que más afectaron al desenvolvimiento del sector empresarial, los consultados opinaron que el principal factor fue la inestabilidad política (37%), seguido de la inestabilidad económica (28%), luego mencionaron a la falta de mercado interno para sus productos y el contrabando (15%), la falta de crédito (13%) y la inflación (7%).

Respecto al optimismo o pesimismo para el próximo año (2008), prevaleció el pesimismo. Los consultados consideraron en un 16% que la situación del país va a mejorar; el 32% dijo que seguirá igual que siempre y el 39%, que será peor. El 13% no expresó opinión al respecto.

Finalmente al evaluar las amenazas que se proyectan sobre el sector, los empresarios mencionaron en primer lugar a la inestabilidad política y económica (68%), a la competencia desleal y al contrabando que podría incrementarse en el futuro (16%), al aumento que podría experimentar la inflación (8%), a las leyes laborales (4%) y a la falta de crédito e inversión directa (4%).

Esta investigación realizada por CEDATOS, nos señala en que situación ven los ecuatorianos al país, y en si la mayoría de todos los ecuatorianos ven que la situación política es bastante alarmante, lo cual no genera ninguna estabilidad a la inversión extranjera por lo cual el nivel de desarrollo del país se ve muy limitado. Esta inestabilidad afecta directamente a la empresa, ya que si la situación del país se mantiene constante sin ningún crecimiento significativo de la economía y de la producción es señal de que no existe un incremento del mercado (nuevas empresas) y por lo tanto a la empresa se le obliga a tratar de

ganar nuevos clientes en un nicho de mercado demasiado saturado por la competencia.

2.2.2 INFLUENCIA ECONÓMICA

A continuación, se detalla un breve resumen de las principales variables macroeconómicas del país, por cuanto afectan directamente en mayor o menor grado a la empresa:

Inflación

En el mes de abril de 2007 la inflación mensual registró una tasa de variación de -0.01% . Como consecuencia de la abundante oferta de bienes y servicios que se ha venido presentando durante el presente año. Así, la inflación anual alcanzó una tasa de variación de 1.39% , valor inferior al obtenido el mes anterior (1.47%), y constituye la tasa más baja de las alcanzadas desde el inicio del período de dolarización en el país. De igual manera la inflación acumulada del período enero-abril 2007 (0.46%) es significativamente inferior a la registrada en el mismo período de 2006, que alcanzó un acumulado de alrededor de 2% (Gráfico 1).

Este comportamiento deflacionario del mes de abril de 2007, está explicado por las reducciones mensuales de precio en las divisiones de consumo de los rubros Recreación y Cultura (-0.90%) y Alimentos y Bebidas no alcohólicas (-0.30%). En cambio, las presiones inflacionarias se concentraron en un número reducido de productos destacándose el incremento del rubro de Educación (0.90%) en donde en la Región Costa alcanzó una tasa mensual de 2.33% . Por su lado, la inflación acumulada (enero-abril) alcanzó 0.45% , valor significativamente inferior al obtenido en abril 2006 (1.92%) (Gráfico 2).

Gráfico 1

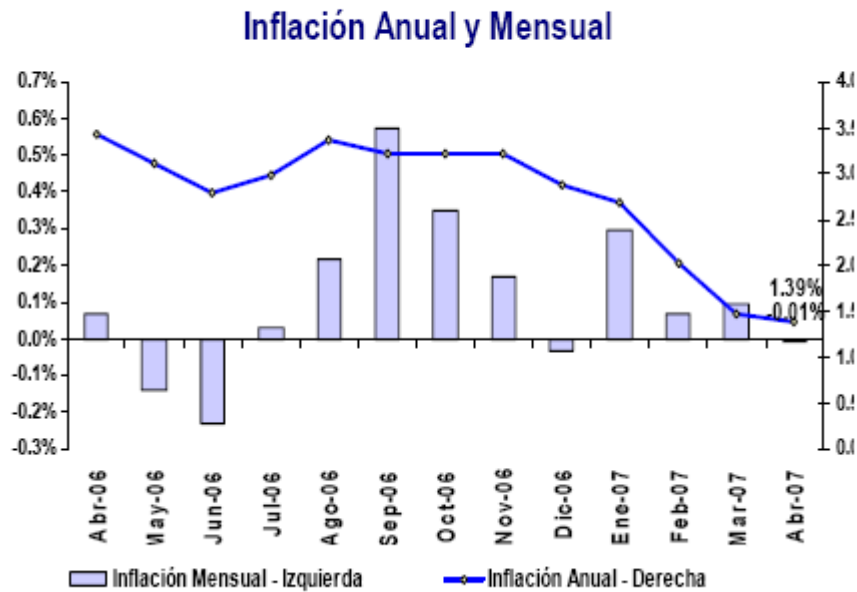
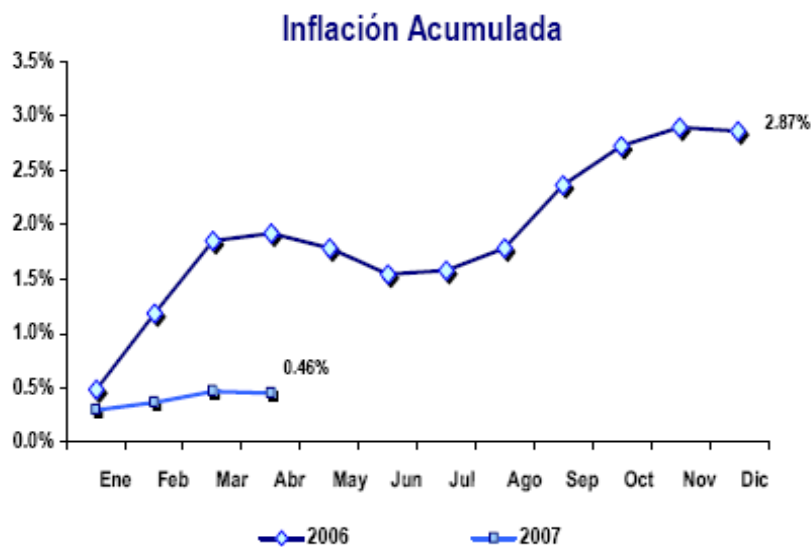
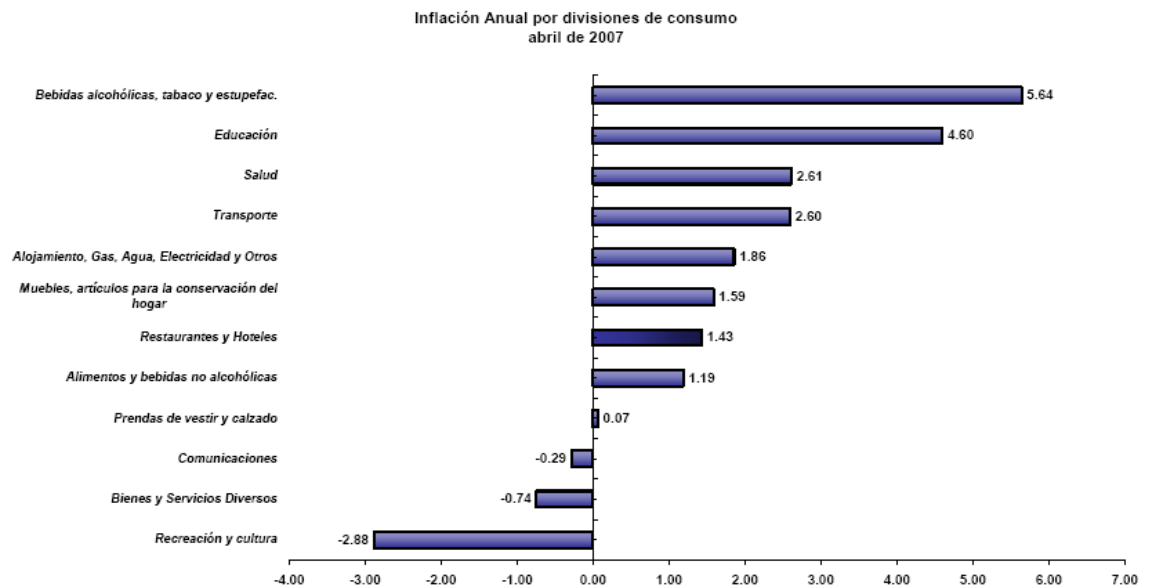


Gráfico 2



Por otra parte, con información al mes de marzo de 2007, conviene destacar que la tasa de inflación anual de los bienes transables en Ecuador (0.26%), difiere notablemente de la inflación internacional (4.59%), así como de la inflación anual de los Estados Unidos (2.78%), lo que conlleva a que, adicionalmente a la depreciación que ha

experimentado el dólar norteamericano, se deprecie nuestro tipo de cambio real y por ende a abaratarnos relativamente con nuestros rivales comerciales (Ver más adelante mayor análisis). En cambio la inflación de los no transables, al mes de abril, registró el 2.90%.

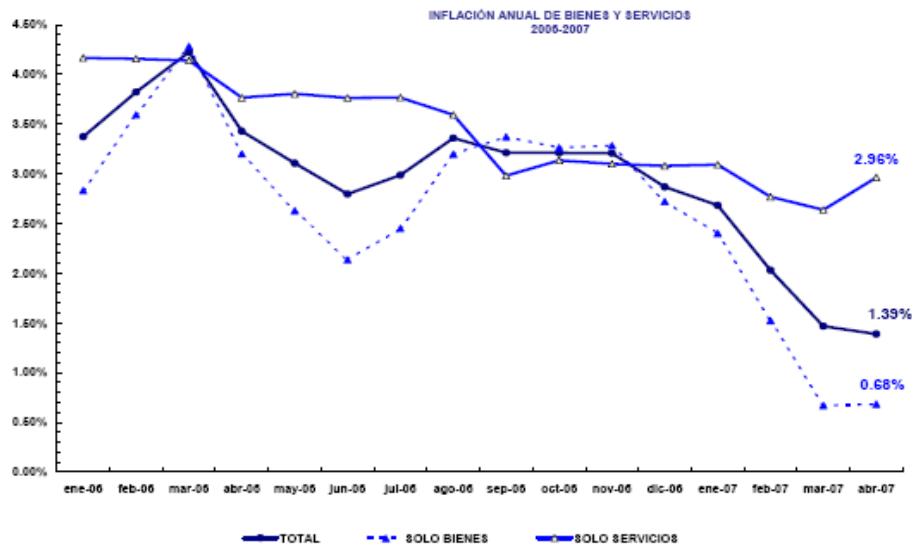


Al categorizar a la inflación anual entre bienes (compuesta por una canasta de 248 ítem) y servicios (compuesta por 51 ítem), se aprecia que la inflación se encuentra principalmente en los servicios (2.96%), rubros más asociados con los productos no transables internacionalmente; por su parte los bienes registran bajas tasas de inflación anual (0.68%). La tendencia decreciente de los precios de los bienes, observados a partir de octubre 2006, reflejan el buen

desempeño de la producción agrícola así como los bajos precios de las prendas de vestir y calzado, principalmente.

Como se puede observar en este análisis anterior, si bien durante este primer trimestre del año 2007 se ha presentado una deflación, los servicios si demuestran un incremento en su precio, pero principalmente los servicios no transables, por lo tanto, se deduce que el servicio de outsourcing contable no ha demostrado mayor incremento es su costo, especialmente por el hecho de que no es un servicio de primera necesidad y por lo tanto quienes lo usan puede fácilmente prescindir de él, lo cual ha obligado que los niveles de precio del mismo se mantengan sin mucha variación.

Gráfico 4



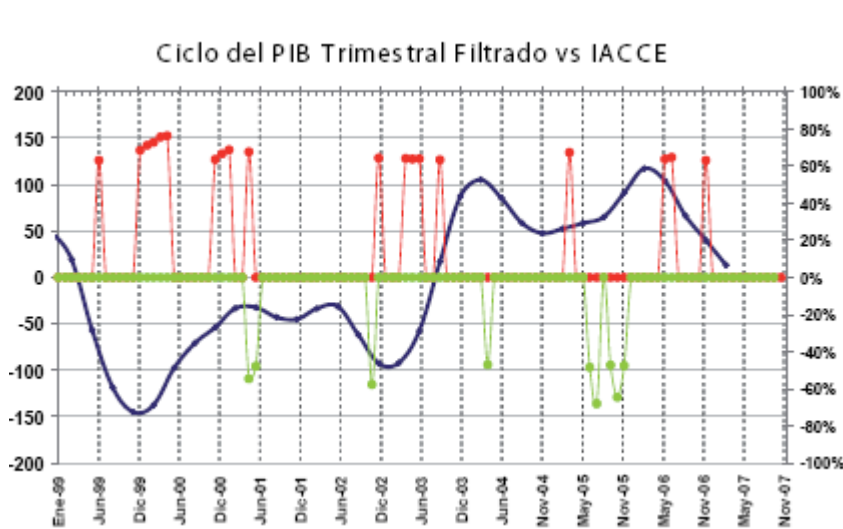
Índice Adelantado de Cambios en el Ciclo Económico (IACCE)

Producto Interno Bruto

El IACCE pronostica las probabilidades de inflexiones de la economía, de tal forma que se pueda anticipar etapas en los que se encuentra un “pico” o un “valle” en el ciclo del Producto Interno Bruto, con entre dos y tres trimestres de anticipación a partir del último valor del PIB trimestral observado.

De acuerdo a las probabilidades encontradas mediante el IACCE, la probabilidad de que el declive actual en ciclo económico termine en los próximos seis meses es baja (mayo – noviembre 2007); en efecto, existe solo un 27% de probabilidad de que en los próximos dos trimestres cambie la tendencia decreciente en el ciclo del PIB.

Este resultado se ve principalmente influenciado por la tendencia decreciente en el ciclo económico de las exportaciones totales; de las exportaciones de banano y de las exportaciones de petróleo, las cuales en volumen, para el caso de Petroecuador, entre febrero y marzo cayeron en 18%; y en valor en 5%.



La dolarización es un medio; jamás se debe considerar a un régimen cambiario un fin. Pero es un medio que ha creado un ambiente estable y, en parte, ha permitido mejorar la calidad de vida de la población. Y claro, como el Ejecutivo aspira fomentar el empleo, parecería que la calidad de vida aumentará aun más.

El Gobierno pretende crear empleo con recursos públicos. Una emergencia por aquí, una flamante vía férrea por acá, un complejo en Montecristi, un ministerio más... todas estas políticas agrandan al sector público y así crean empleo.

Pero el problema no es solo que el empleo sustentado en gasto es plenamente limitado (más aún cuando uno se encapricha contra el organismo que otorga los recursos más baratos para proyectos de desarrollo), sino que puede conducir a un repunte inflacionario y a un aumento de la brecha comercial. Más empleo implica más ingreso y este suscita más demanda de bienes de consumo. Si esta demanda se canaliza hacia productos nacionales, el nivel de precios de los mismos subirá; si la demanda va a productos importados, el efecto aparecerá en la balanza comercial.

Parece que el Gobierno sí reconoce estos efectos: en su programa económico anunció que la inflación subirá a 3,5% en este año 2007 (cuando ahora está en 1,4%) y propuso medidas para “proteger a la producción nacional” bajo un “manejo arancelario”.

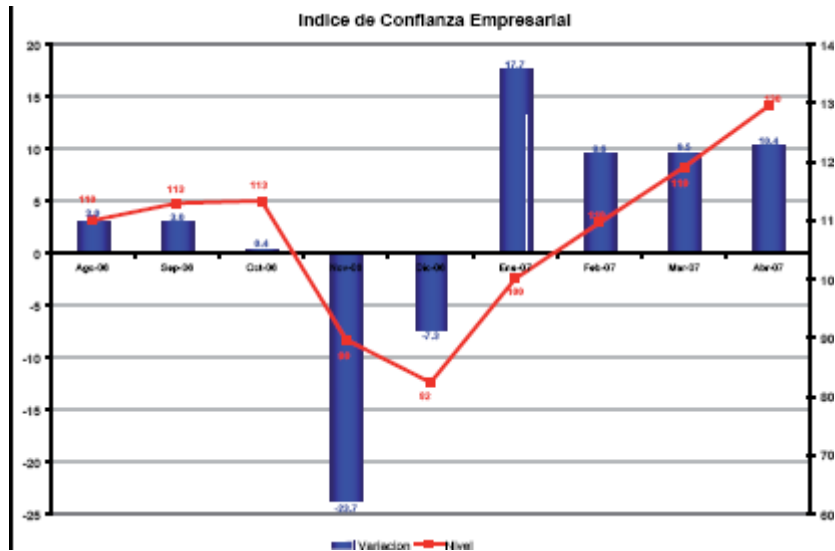
Lo interesante es que la consecuencia de cualquiera de estos dos escenarios será idéntica: una reducción de divisas en la economía. Si los precios de los productos nacionales suben, resultará más conveniente comprar bienes importados. Al realizar esas compras, saldrán dólares del país. Si el efecto aparece directamente en la balanza comercial, la fuga de circulante del mercado nacional será directa.

Lo bueno es que existe un mecanismo de ajuste para que el ejercicio comercial vuelva a su equilibrio y el dinero regrese al país. Cuando se reduce la cantidad de circulante en la economía, los precios bajan; de este modo, los productos nacionales se vuelven más atractivos en el mercado internacional, las exportaciones repuntan y los dólares entran al mercado interno. Lo malo es que este mecanismo tiene un costo político altísimo. Cuando la cantidad de circulante disminuye, también bajan los salarios, pues lo que en realidad ocurre es un frenazo en la actividad económica que lleva a la reducción de precios y salarios.

INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL

A partir de la información recabada en el mes de abril 2007 a 815 empresas, que representan a cuatro sectores productivos (comercio, construcción, industria y servicios), la confianza empresarial aumentó en relación al mes anterior. El Índice de Confianza Empresarial (ICE) registró una mejora de 10.4 puntos, en relación con el mes anterior. Este crecimiento es muy similar al registrado en los meses de febrero y marzo.

Al analizar el comportamiento de la confianza empresarial en cada uno de los 4 sectores estudiados, se encuentran, con excepción del sector construcción, resultados positivos: los sectores industria y comercio reportaron en abril, un crecimiento importante en la confianza empresarial. El sector servicios, también registró mejora de su índice, aunque en menor magnitud. Solo el sector construcción muestra un importante deterioro en la confianza empresarial.



El Índice de Confianza Empresarial (ICE) medido se mantiene en los niveles más bajos de los últimos dos años, ubicándose en el mes de abril en 89.8 puntos de 250 posibles.

La aprobación de la Ley de Hidrocarburos por parte del Congreso Nacional y la posibilidad de que el país no pueda concretar la negociación del TLC con los Estados Unidos generan un ambiente de inestabilidad e incertidumbre en el sector empresarial.

Si bien existe el criterio generalizado de que el Ecuador debe buscar condiciones justas y equitativas en el tema de los contratos petroleros, los empresarios no comparten la forma en que dicha equidad ha sido buscada y establecida por el Estado, señalando que la misma fue inoportuna, considerando que de por medio existía la negociación del TLC con los Estados Unidos de Norteamérica.

La preocupación se centra en que si el país no logra la firma del TLC, tendría una desventaja competitiva con sus vecinos comerciales Colombia y Perú, quienes ya han firmado dicho tratado. Todo esto aunado a la decisión de Venezuela de separarse de la Comunidad Andina de Naciones, lo que, en caso de darse debilitaría aún más al Ecuador en el plano comercial y lo forzaría a buscar nuevos socios de negocios en la región, lo que se podría conseguir en un periodo de tiempo no inmediato.

De acuerdo a la encuesta realizada, en el Ecuador se presentarán una serie de efectos negativos, siendo el primero la pérdida de competitividad, y así lo ratifican el 26% de los encuestados, seguido por un posible aislamiento comercial - 25% - y la reducción de fuentes de trabajo -13%- como consecuencia de la pérdida de mercado de las empresas ecuatorianas en sectores tales como el florícola, el atunero y otros, los cuales competirían en clara desventaja con productos de los países vecinos.

La encuesta realizada por Deloitte and Touch refleja que el 73% de los encuestados en los sectores comercial, financiero, industrial y de servicios, considera que las condiciones socio económicas del país no

generan estabilidad suficiente para atraer mayor inversión extranjera directa.

Este criterio lo ratifica el Reporte de Competitividad Global 2005 del Foro Económico Mundial (FEM), cuando ubica al Ecuador en el puesto 103 entre 117 países en el índice de competitividad en crecimiento. Del reporte del FEM, se desprende que, a pesar de que en el subíndice de estabilidad macroeconómica nos ubicamos en el puesto 33, el mismo no es consistente con el resto de subíndices de la economía y de los negocios. Por ello, los factores negativos como son la inestabilidad política, inseguridad jurídica y corrupción, que ha afectado al país, tienen un mayor peso lo cual ha incidido en la calificación global.

En otros factores de la encuesta, el 27% de los encuestados prevé incrementos en las tasas activas de interés y el mismo porcentaje se encuentra más pesimista sobre la economía local en relación con el mes anterior.

Todas estas proyecciones, presentan una perspectiva del sector empresarial un tanto preocupante, y esto a la vez hace que GerEnfoque tome precauciones hacia el futuro, ya que si este sector no presenta un crecimiento favorable, la empresa objeto del estudio tampoco podrá crecer de la manera esperada, debido principalmente al tipo de servicio que ofrece y que esta directamente con la gestión empresarial y su manejo y control interno.

2.2.3 INFLUENCIA SOCIAL

El Ecuador desde que regreso a la democracia hace mas de 25 años, siempre ha tratado de minimizar la pobreza, el desempleo, la desigualdad y otras diferencias sociales tan notorias en nuestra sociedad, pero lamentablemente esto ha sido casi imposible, e incluso en los últimos años se ha agudizado aun mas, debido principalmente a la insatisfacción popular, la mayoría de ecuatorianos nos preguntamos que podemos hacer para mejorar el calidad de vida, se debería seguir buenos ejemplos internacionales y sobre todo en el caso ecuatoriano se tendría que:

- Promover la eliminación de todos los impedimentos y trabas escondidas para el libre comercio entre los ecuatorianos y el resto del mundo.
- Facilitar la creación de más y mejores empresas a través de simplificar los procedimientos para iniciar actividades.
- Promover una reforma tributaria, que reemplace el impuesto a la renta progresivo, que desincentiva la creación de riqueza, por uno de tasa fija que es el que distorsiona en menor medida el sector productivo.
- Concesionar las empresas estatales, para que sean superadas las ineficiencias, sin perder la potestad el Estado ecuatoriano.
- Promover una reforma en la Seguridad Social, separando la salud de los fondos de pensiones. Implementar el sistema de capitalización

individual, que asegurará que “todos” reciban pensiones dignas, no como el sistema de reparto vigente que empobrece a todos.

- Promover la integración del sistema financiero ecuatoriano al mundo, lo que permitirá que la competencia se introduzca en el sistema, generando tasas y condiciones de crédito beneficiosas.

- Cambiar el sistema de educación pública, haciendo a los municipios responsables de la misma e introduciendo el sistema de bonos escolares, lo que asegurará que los de menos recursos tengan una educación de calidad.

- Cambiar el actual sistema de elecciones, por uno de Distritos electorales, acercando al representante al representado. Facilitar la gobernabilidad del País, realizando las elecciones para diputados en la segunda vuelta presidencial.

- Limitar el gasto público y reestructurar el sector público para impedir los pipones en la burocracia.

- La reestructuración de la deuda pública debe estar atada al impedimento constitucional para que un presidente endeude más a los ecuatorianos. Sólo se podría endeudar al País con la aprobación del 80% del Congreso.

Si en el Ecuador se implementaran adecuadamente todas estas estrategias, se mejoraría considerablemente la situación social de la población, buscando siempre una mejora sostenible para el futuro y no solo soluciones rápidas que se mantengan únicamente los cuatro años de gobierno de un determinado presidente, además al elevarse el nivel social de las personas, todas las empresas y organizaciones también se verán beneficiadas ya que la calidad de vida de sus empleados mejorar considerablemente y esto ayudara a que su desempeño laboral sea mucho mejor.

En este aspecto Gerenfoque, está consiente del entorno social en el cual se desenvuelve y al cual pertenece sus empleados, y a pesar de su corto tiempo de funcionamiento, y de su pequeño tamaño, ha intentado en todo momento en apoyar al país. Si bien su apoyo a la disminución del desempleo es mínimo, una de las políticas internas de la empresa es que todo su personal sea ecuatoriano, a pesar de pertenecer a un grupo internacional.

2.2.4 INFLUENCIA TECNOLÓGICA

Este es un aspecto que en cierta medida perjudica a la empresa, debido principalmente a la velocidad con que avanza la tecnología, ya que lo que hoy es lo mas nuevo y moderno mañana ya estará obsoleto, principalmente en cuanto a capacidad de procesamiento de los equipo (hardware). Por otra parte también las empresas a las cuales se les ofrece el servicio cada vez tienen diferentes y más exigentes requerimientos en cuanto a la forma y fondo de la información que se procesa y se les entrega, por lo cual es necesario contar con un

software apropiado, versátil y flexible que nos permita manejar toda la información de los diferentes clientes y no tener la necesidad de conseguir uno específico para cada una de las empresas que la compañía maneja.

Este es un aspecto que en cierta medida perjudica a la empresa, debido principalmente a la velocidad con que avanza la tecnología, ya que lo que hoy es lo mas nuevo y moderno mañana ya estará obsoleto, principalmente en cuanto a capacidad de procesamiento de los equipo (hardware). Por otra parte también las empresas a las cuales se les ofrece el servicio cada vez tienen diferentes y más exigentes requerimientos en cuanto a la forma y fondo de la información que se procesa y se les entrega, por lo cual es necesario contar con un software apropiado, versátil y flexible que permita manejar toda la información de los diferentes clientes y no tener la necesidad de conseguir uno específico para cada una de las empresas que la compañía maneja.

En lo relacionado a la tecnología, la empresa maneja un sistema contable para procesar la información de todos sus clientes, con el cual hasta el momento se ha logrado satisfacer en gran medida los requerimientos solicitados por ellos. Pero existen clientes ocasionales que solicitan trabajos específicos como tratamiento de nomina y levantamiento de activos fijos, que requieren un software diferente con el cual la empresa no cuenta aun.

Como se ha mencionado, la gran velocidad con que evoluciona el mundo de la tecnología, las necesidades específicas de determinados clientes, y la gran competencia creciente año a año, ha dado lugar a que la empresa decida invertir en el desarrollo de un sistema de servicio en línea (pagina web) para sus clientes el mismo que se planifica estará listo para fines del 2008. Este servicio garantizará dar un servicio mas personalizado y completo a sus clientes, así como el beneficio de contar con información actualizada en el momento en que lo requieran.

2.2.5 INFLUENCIA DE REFORMAS LEGALES

Dentro de las reformas legales más importantes y que se darán en los próximos meses tenemos las reformas a la carta magna (La Constitución) y las reformas tributarias del SRI, las cuales se mencionan a continuación:

Reformas a la Constitución.

El Ecuador se encuentra en el proceso de reformar la actual constitución, y crear una nueva, la misma que sería la número 18 que tendría el país en sus 177 años de vida republicana.

El diario El Universo, realizó una consulta sobre el nivel de conocimiento que tiene la población sobre el tema de la constituyente, según el sondeo, el 49,2% de los encuestados no sabe qué es una Constituyente. Pese al desconocimiento, ese cónclave político genera expectativas en la población, que se ven reflejadas en las propuestas de textos constitucionales que sectores sociales enviaron a la comisión de juristas del Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup), que redacta un borrador de Carta Magna.

El 56,8% de los entrevistados está convencido de que la Asamblea generará más empleo, mientras que el 44,6% cree que esta cambiará su situación económica.

“Que el Estado se divida en seis regiones de este a oeste según su población y la riqueza petrolera y no petrolera que genera, estas a su vez en siete distritos con siete municipios y estos con siete comunas...”

O “que los diputados no cobren por legislar, que trabajen de manera "honorífica"... Que se eliminen los sueldos vitalicios para los ex presidentes de la República y que Sangolquí sea la capital de Pichincha... O que las mujeres tengan derecho a "decidir sobre su cuerpo"...”

“Que el gobierno sea "meritocrático", que se instaure el "ecologismo humanista" como principio fundamental de la vida del Estado, que los comunicadores se limiten a pedir opinión a los especialistas en campos que no conozcan y que sea la Corte Suprema de Justicia la que designe a los funcionarios públicos a base de un manual redactado por sus magistrados...”

Son extractos de algunas de las cerca de 40 propuestas que, ciudadanos y gremios presentaron a la Comisión de Juristas del Conesup que redacta un borrador de Carta Magna para que sea discutido por la Asamblea Nacional Constituyente.

El Conam condensó las 52.415 propuestas recibidas, que clasificó en cuatro categorías: reformas constitucionales (46,4%), reformas legales e institucionales (25,9%), políticas de Estado (25,4%) y otros temas (2,3%).

Ahí constan sugerencias como implantar las pruebas antidopaje para los diputados, mutilar las manos a los ladrones o quitar del Palacio de Carondelet los retratos de los ex presidentes acusados de corrupción.

Las ideas -algunas redactadas en largos textos, otras en apenas unos cuantos párrafos- reflejan la expectativa que existe sobre el nuevo texto constitucional que elaborará la Constituyente.

Una encuesta por Perfiles de Opinión entre 532 personas de Quito y Guayaquil indica que el 49,2% no sabe qué es una Asamblea. Los que piensan que se trata de una reunión para cambiar la Constitución coinciden en que "mejorará la salud y la educación" y que "habrá menos corrupción".

Muchas de esas propuestas, sin embargo, resultan ser demasiado "específicas" por lo cual no es posible incluirlas en la Carta Magna, sino que deben constar en las leyes respectivas.

Así, por ejemplo, esta puede tipificar algunos delitos, pero no establecer penas; eso le correspondería al Código Penal. O puede determinar algunos ejes de la política fiscal, pero no los puntos del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se cobrará al consumidor.

Todo lo que la gente espera, y busca con la creación de la Nueva Carta Magna es: que se mejore las condiciones de vida, que los recursos del país se distribuyan de una manera más equitativa, y que se reduzca considerablemente el tamaño del estado.

La mayor parte de la población, ha puesto sus esperanzas en un documento que en sí no va ayudar a que se mejoren las cosas, ya que esto no depende de que se escriba una ley sino de que se cumpla y se haga cumplir lo que esta escrito, algo que lamentablemente ninguno de los presidentes que han pasado por el gobierno lo ha logrado.

Como se puede ver en todo lo anteriormente descrito, las modificaciones que se tiene en mente para la Carta Magna afecta a diferentes sectores del país, pero en cuanto al servicio de outsourcing contable no hay ningún cambio significativo que se estime o necesite tenerse presente, ya que la legislación de contratación privada y prestación de servicios se encuentra claramente definida y no existen puntos importantes de discrepancia entre las partes que intervienen.

El único punto a considerar es la oposición general y total que existe en el país hacia la tercerización, y que por lo tanto va a ser desconocida como actividad comercial dentro de la nueva constitución que se va a elaborar, esto a su vez provocaría que muchas empresas nacionales tercerizadoras que se dedican a satisfacer servicios de contabilidad, tendrán que parar sus actividades lo que significa una disminución de la competencia que tiene la empresa actualmente en el país.

Reformas Tributarias del Servicio de Rentas Internas

Un aumento del Impuesto a la Renta (IR) del 25 al 30 o quizás al 35 por ciento, está considerado en el proyecto de reforma tributaria que está elaborando el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Hay tres partes fundamentales.

- La primera, que contempla la reducción de los dos puntos porcentuales del IVA (Impuesto al Valor Agregado), bajándolo del 12 al 10 por ciento, tal como el señor Presidente se comprometió en la campaña electoral.
- La segunda parte son las reformas legales que permitan la compensación de los casi US \$ 400 millones que bajarían en la recaudación por la reducción de dos puntos del IVA.
- Y el tercer, tendría que ver con mecanismos, no exactamente Leyes, sino que permitan mejorar la administración tributaria.

Además de los cambios detallados anteriormente, hubo un cambio en cuanto a los porcentajes de retención en la fuente del impuesto a la renta, los mismos que entran en vigencia a partir de julio del 2007, estos cambios se detallan a continuación.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quienes los reciben </p>	Intereses y comisiones entre IFIS Servicios de transporte privado de pasajeros Transporte público o privado de carga Energía eléctrica	1%	
	Compra de bienes muebles corporales, excepto combustibles Actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización y similares Servicios en los que prevalezca la mano de obra sobre el factor Pagos de las empresas emisoras de tarjetas de crédito a sus establecimientos afiliados Rendimientos financieros Intereses reconocidos por entidades del sector público Pagos a compañías de seguros y reaseguros en el país (sobre el 10% de las primas facturadas o planilladas) Pagos a compañías de arrendamiento mercantil establecidas en el Servicios de medios de comunicación y agencias de publicidad retención	2%	
	Servicios de personas naturales en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra Titularidad, uso, goce o explotación de derechos de propiedad Notarios y registradores de la propiedad y mercantiles Arrendamiento de bienes inmuebles Deportistas, entrenadores, árbitros y miembros del cuerpo técnico Artistas	8%	
	Pagos al exterior, a sociedades o a personas naturales no residentes Distribución anticipada de dividendos con cargo a utilidades	25%	
	Pagos que constituyen ingresos exentos para quien los percibe Intereses y rendimientos financieros pagados a IFIS Adquisición de bienes muebles, inferiores a \$50, a proveedores no permanentes Servicios en los que prevalezca la mano de obra, inferiores a \$50, a prestadores no continuos Transporte de pasajeros o transporte internacional de carga, a compañías de aviación o marítimas Agencias de viajes por la venta de pasajes aéreos o marítimos (excepto compañías de aviación o marítimas) Los pagos que realicen los tarjeta-habientes Los descuentos por la comisión de las empresas emisoras de tarjetas de crédito Comercialización de combustibles derivados del petróleo Compraventa de divisas distintas al dólar de los EUA Transporte público de personas, incluido el servicio de taxi en sectores urbanos Compra de bienes inmuebles Transferencia de bienes en estado natural, obtenidos de la explotación directa de actividades agropecuarias	No procede retencion	
	Empleadores	Rentas provenientes del trabajo en relación de dependencia	Régimen Específico

Las reformas tributarias que se desean aplicar se detallan a continuación:

1 El IVA Se reducirá del 12 al 10 por ciento en general. Las adquisiciones de bienes y servicios hechas por los Municipios y Prefecturas tendrán IVA cero por ciento.

2 El SRI tendrá la facultad de determinar los porcentajes de retención en la fuente del IVA a través de resoluciones. La idea es reducir los porcentajes.

2 El ice se gravará sobre la compra de teléfonos celulares y bebidas energizantes. Para cigarrillos subirá al 98 por ciento y 10 por ciento para vehículos de 2 000 en adelante.

4 El Impuesto a la Renta para las personas naturales que tengan ingresos superiores a 7 000 dólares mensuales será entre 30 y 35 por ciento.

5 El límite de ingresos para que una empresa lleve contabilidad sube a 100 000 dólares. Si la firma tiene un capital de 150 000 también está obligada.

6 Un régimen simplificado de tributación se aplicará para formalizar un sector de la población mediante el cobro del Impuesto a la Renta (IR) y el IVA.

7 El impuesto la Renta mínimo se calculará con un coeficiente que va del 0,2 al 0,4 sobre los ingresos, gastos deducibles, activos y patrimonio.

8 Los precios de transferencia tendrán varias reformas que se materializarán en un reglamento. Se introducirán reformas sobre sanciones.

9 La retención en la fuente a los profesionales se incrementará del 5 al 8 por ciento. La retención en compras sube del 1 al 2 por ciento.

10 Aumentan las auditorias a nivel nacional. Esta acción y el aumento en los porcentajes de retención regirán desde junio.

En cuanto al detalle del numeral 9 del incremento en el porcentaje de retención del 1% al 2% tenemos:

- La compra de todo tipo de bienes muebles de naturaleza corporal, excepto combustibles;
- Los pagos o acreditaciones en cuenta realizadas por actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares;
- Los que se realicen a personas naturales por concepto de servicios en los que prevalezca la mano de obra sobre el factor intelectual;

- Los que realicen las empresas emisoras de tarjetas de crédito a sus establecimientos afiliados;
- Los ingresos por concepto de intereses, descuentos y cualquier otra clase de rendimientos financieros generados por préstamos, cuentas corrientes, certificados financieros, pólizas de acumulación, depósitos a plazo, certificados de inversión, avales, fianzas y cualquier otro tipo de documentos similares, sean éstos emitidos por sociedades constituidas o establecidas en el país, por sucesiones indivisas o por personas naturales residentes en el Ecuador. Aquellos generados por la enajenación ocasional de acciones o participaciones, no están sujetos a esta retención. Las ganancias de capital no exentas originadas en la negociación de valores no estarán sometidas a retención en la fuente de impuesto a la renta, sin embargo los contribuyentes harán constar tales ganancias en su declaración anual de impuesto a la renta global;
- Intereses que cualquier entidad del sector público reconozca a favor de los sujetos pasivos;
- Los pagos o créditos en cuenta que se realicen a compañías de seguros y reaseguros legalmente constituidas en el país y a las sucursales de empresas extranjeras domiciliadas en el Ecuador, aplicable sobre el 10% de las primas facturadas o planilladas;
- Los pagos o créditos en cuenta que se realicen a compañías de arrendamiento mercantil legalmente establecidas en el Ecuador, sobre las cuotas de arrendamiento, inclusive la de opción de compra;
- Los pagos o créditos en cuenta por servicios de medios de comunicación y de agencias de publicidad.
- Todos los pagos o créditos en cuenta no contemplados en los porcentajes específicos de retención, señalados en esta resolución, están sujetos a la retención del 2%.

Así también el incremento del 5% al 8% se detalla a continuación:

- Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a profesionales y a otras personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra;
- Cánones, regalías, derechos o cualquier otro pago o crédito en cuenta que se efectúe a personas naturales con residencia o establecimiento permanente en el Ecuador relacionados con la titularidad, uso, goce o explotación de derechos de propiedad intelectual definidos en la Ley de Propiedad Intelectual;
- Los realizados a notarios y registradores de la propiedad y mercantiles, por sus actividades notariales y de registro;
- Los realizados por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles;

- Los realizados a deportistas, entrenadores, árbitros y miembros del cuerpo técnico que no se encuentren en relación de dependencia; y,
- Los realizados a artistas tanto nacionales como extranjeros residentes en el país por más de seis meses.

Todos estos cambios tributarios que se acaban de detallar, se deben tomar en cuenta dentro de la empresa, tanto desde el punto de vista de compañía nacional y que debe regirse por esta legislación, así como también los empleados de la empresa deben conocer muy bien todos estos conceptos al momento de procesar la información entregada de sus cliente, ya que de esto depende la excelencia del servicio prestado.

Cualquier cambio dentro de la legislación tributaria debe ser atendido y comprendido al 100% por el personal operativo de la empresa, para informar a sus clientes y cuidar que todos ellos permanezcan siempre en la lista blanca del Servicio de Rentas Internas.

2.2.6 INFLUENCIA DE CLIENTES PROVEEDORES

Desde los últimos meses del año 2006 se ha incrementado la difusión de los servicios de la empresa, para buscar nuevos clientes. De este trabajo, se está obteniendo a partir del mes de febrero resultados favorables en cuanto a:

Nuevos servicios contratados:

- BT Solutions – US \$ 2.700.00 mensuales. Empresa de comunicaciones a nivel internacional.
- Colibrí Digital – US \$ 1.000.00 mensuales. Empresa de comercialización de insumos para el revelado de fotografías.
- Rosen Pavillon - US \$ 740.00 mensuales. Plantación ubicada en el sector de Tabacundo, dedicada a la producción, exportación y venta de rosas.
- Expocomex – Inventario y control de Activos Fijos US \$ 3.250.00
- Starmotors – Informe de Comisario US \$ 600.00
- Hamburg Sud – Informe de Comisario US \$ 500.00

Nuevos servicios pendiente de firmar propuestas:

- Por confirmar: Metropapel – US \$ 500.00 mensuales
- Por confirmar: Digital Center – Supervisión Contable US \$ 400.00 mensuales
- Por confirmar: Roadtracking – Informe de Comisario US \$ 800.00

Propuestas presentadas en espera de contestación:

- Xerox del Ecuador, Anexo Retención en la Fuente - US \$ 700.00
- HIAS, Servicios contables - US \$ 2.000.00 mensuales
- Curves – US \$ 400.00 mensuales

- Cliente Suizo (E. Oviedo) – US \$ 200.00 mensuales

Ultimas propuestas con el fin de ser revisadas:

- Andean Travel
- Agro Andex
- Fundación Futuro Latinoamericano

De todos los clientes detallados anteriormente, la empresa presenta una gran dependencia de BT Solutions, por el alto honorario mensual que cancela, lo cual es una situación de cuidado, por lo tanto se debe constantemente buscar nuevos clientes que ayuden a equilibrar este escenario.

En cuanto a los proveedores, la empresa satisface todos sus requerimientos por parte de su asociada BDO Stern. Los servicios que BDO le otorga a Gerenfoque son:

- Arriendo de la oficina, limpieza y servicios básicos.
- Mantenimiento de la computadora e Internet.
- Base de datos del personal aspirante a una vacante.
- Base de datos de proveedores que mantiene BDO
- Servicio de mensajería.
- Seguro para el personal

2.2.7 INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA:

La competencia es una variable externa a la organización que es muy difícil controlar y sobre la cual no tiene mucha incidencia, ya que en la actualidad el número de empresas y personas naturales que brindan el mismo servicio que entrega la empresa se puede considerar innumerables.

A continuación se presenta un cuadro con todas las empresas que brindan servicio de outsourcing contable que están registradas en la superintendencia de compañías, esto da una idea bastante clara del grado de competencia que existe en el mercado, y este número se incrementa año a año, ya que constantemente salen egresados de las diferentes universidades con título de CPA, que están en la capacidad de brindar el mismo servicio que GerEnfoque.

Num .	NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION
1	ALVARADOSCHAFFER Y ASOCIADOS C. LTDA. (ALVASCHAFFER)	GUAYAQUIL	AV DEL ROTARISMO 306
2	ASESO - TECNI S.A.	GUAYAQUIL	QUINTA 422-A
3	ASESORIA TECNICA Y TERCERIZADORA AYTSA S.A.	GUAYAQUIL	CORDOVA 810

4	AUDITING & BUSINESS S.A. DINESA	GUAYAQUIL	AV 9 DE OCTUBRE 2009
5	AUDITORES DEL PACIFICO AUDIPAC S.A.	GUAYAQUIL	AV CONSTITUCION S/N
6	AUDITORIAS Y BALANCES S.A. AUDIBASA	GUAYAQUIL	BOYACA 001003
7	AUDITPLUS AUDITORES Y CONTADORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	MZ L1 3
8	BAJAÑA Y BAJAÑA ASOCIADOS CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	MANZANA 314 VILLA 8
9	BUSSINESS & TAXES ASOCIADOS S.A. BUSTAX	GUAYAQUIL	BOYACA 1107
10	COMPañIA DE ASESORIA CONTABLE Y TRIBUTARIA EASYCONTAX S.A.	GUAYAQUIL	AV. QUITO 806
11	CONTABILIDAD Y AFINES CONTAFIN S.A.	GUAYAQUIL	KM 10,5 VIA DAULE
12	CONTADORES PUBLICOS ASOCIADOS ALJOMAR & CO S.A.	GUAYAQUIL	AV. FCO DE ORELLANA 238
13	CRUZ-CONT S.A. CONTABILIDAD Y ASESORIA	GUAYAQUIL	PORTETE 710
14	ESCUDERO & ASOCIADOS, AUDITORES EXTERNOS S.A.	GUAYAQUIL	VICTOR EMILIO ESTRADA
15	FRANCO SEEMP CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	MZ. 702 B SL.1
16	IMTELCOMSA S.A.	GUAYAQUIL	AV. 9 DE OCTUBRE 000424
17	INTEGELEX, S.A.	GUAYAQUIL	AV. QUITO 806
18	ITSTK ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	MZ. 4 V.23
19	LOGISTOTAL S.A.	GUAYAQUIL	CDLA. ALBORADA ETAPA VI MZ. 652 SOLAR 2
20	MALVOSTII S.A.	GUAYAQUIL	AV. 9 DE OCTUBRE 308
21	MANSERVICES S.A.	GUAYAQUIL	CDLA. GARZOTA MZ. 139 V.8
22	MIA INTERNATIONAL CIA. LTDA. MIAINTER	GUAYAQUIL	AV. LAS LOMAS 306
23	ORTELA S.A.	GUAYAQUIL	SEGUNDA SL 19
24	PLANIFICACION TRIBUTARIA S. A. PLANTRISA	GUAYAQUIL	1ERO DE MAYO 816
25	PRIMATRADE S.A.	GUAYAQUIL	ETAPA 10 40
26	PUBLICS SYSTEM RESEARCH S.A. PUBLIRESEARCH	GUAYAQUIL	GARCIA AVILES 000406
27	RAKALDI S.A.	GUAYAQUIL	HURTADO 808
28	REGIMENES AUDITADOS S.A. AUDIREG	GUAYAQUIL	CARCHI 601
29	RICHARD & HUBLEY S.A.	GUAYAQUIL	MZ. 808 V.9
30	SALVADOR AUREA CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	VICTOR MANUEL RENDON 301
31	SANKESAM S.A.	GUAYAQUIL	AV. DEL EJERCITO 707
32	SENAC SERVICIOS NACIONALES C LTDA	GUAYAQUIL	CALLE 10 N.O MZ. 4 V. 4
33	SMART ACCOUNT CONVILL S.A.	GUAYAQUIL	MARACAIBO 1521
34	SOLSERVICE S.A.	GUAYAQUIL	AV. SAN JORGE 200
35	SOLUGLOBAL S.A.	GUAYAQUIL	JUNIN 421
36	SOTELGRA S.A.	GUAYAQUIL	KM. 14.5 VIA A LA COSTA
37	SUAREZ PINZON S.A. AUDITORES INDEPENDIENTES	GUAYAQUIL	FLORIDA NORTE MZ. 115 SL. 1 000000
38	VASQUEZ & ASOCIADOS S.A. VASQUEZASOC	GUAYAQUIL	CDLA SAN FELIPE MANZANA 128 15
39	YUECORP C. LTDA.	GUAYAQUIL	CDLA. LAS ACACIAS

Num	NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION
40	ADSAMED S.A.	QUITO	AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR N36-84
41	AECOAUDITORES ECUATORIANOS CIA. LTDA.	QUITO	RIO PASTAZA 674
42	AENA, AUDITORES Y CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	12 DE OCTUBRE 1830

43	ALFACTUARIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	DEBUSSY N47-14
44	APOYO INTERNACIONAL GORDILLO ENDARA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	IGNACIO SAN MARIA 3330
45	ARQUITECTURA INDUSTRIAL ARQUINDUS C.L.	QUITO	RAMIREZ DAVALOS 117
46	ATIG AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	REPUBLICA DEL SALVADOR N34-183
47	ATRIFIAD, ASESORIA TRIBUTARIA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA CIA. LTDA.	QUITO	AV. 10 DE AGOSTO 001831
48	ATTEST AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	AV. AMAZONAS 653
49	AUDITING & ACCOUNTING CORPORATION CIA. LTDA.	QUITO	JOSE MARIA ALEMAN S24-58
50	AUDITORA EMPRESARIAL MOSQUERA VEGA Y ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	INGLATERRA N29-10
51	AUDITORIAS CONTABILIDAD Y TRIBUTACION AUCONTRI CIA. LTDA.	QUITO	AV. 12 DE OCTUBRE 959
52	AUDITRICONT CIA. LTDA.	QUITO	INDEPENDENCIA 128
53	BATALLAS & BATALLAS AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	MERCADILLO 141
54	BDO STERN CIA LTDA	QUITO	AMAZONAS 000540
55	BERMUDEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	PINTO 000521
56	CIMAUDITORES CIA. LTDA.	QUITO	RUMIPAMBA E2-324
57	DLT ASOCIADOS AUDITORES CIA. LTDA.	QUITO	RIO ARAJUNO OE 307
58	ERNST & YOUNG ECUADOR LTD.	QUITO	ANDALUCIA E12-A
59	FBA FOREX BUSINESS ADVISORS CIA. LTDA.	QUITO	RIO AMAZONAS 21147
60	FICORSE CIA. LTDA.	QUITO	AV. MARISCAL SUCRE N68-486
61	FUTUREFOCUS CONSULTING CIA. LTDA.	QUITO	BELLO HORIZONTE 123
62	GESTORES DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL GEMEP CIA. LTDA.	QUITO	SENIERGES 356
63	LAURELECUADOR MANAGEMENT SERVICES S.A.	QUITO	AV. DE LOS SHYRIS N37-313
64	MARCO YEPEZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	B 86
65	MESA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS MNI CIA. LTDA.	QUITO	BERNABE PESANTESCO N36-11
66	PAREDES & PAREDES CIA. LTDA	QUITO	AV. REPUBLICA 500
67	PAREDES SANTOS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	AV. REPUBLICA 500
68	PINOS SANTAMARIA ABOGADOS CIA. LTDA.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE N33-74
69	PRICEWATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	DIEGO DE ALMAGRO N-3248
70	SANCHEZ ORBE AUDITORES INDEPENDIENTES CIA LTDA	QUITO	12 DE OCTUBRE 959
71	SANTAMARIA & ASOCIADOS AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA	QUITO	AZUAY E-2-36
72	SBV AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR N34-339
73	SERVICIOS INTEGRADOS S.I. PATRICIO TINAJERO C LTDA	QUITO	6 DE DICIEMBRE N3475
74	SOLFICOA S.A.	QUITO	AV. ELOY ALFARO 33-27
75	Y & Y BUSINESS CONSULTANTS S.C.	QUITO	RABIDA N26-249

2.2.8 INFLUENCIA DE PRECIOS:

Internamente la empresa mantiene una relación cliente costo directo, poco recomendable, ya que existen casos puntuales en los cuales el costo del personal es superior al honorario cancelado por los clientes.

Y si bien la empresa mantiene claro los diferentes factores utilizados para estimar el precio del servicio a cobrar a sus clientes, como son:

- Servicio que requiere el cliente.
- Tamaño de la empresa.
- Numero de transacciones que tiene la empresa.
- Determinar el tiempo estimado que va a durar el servicio.
- Determinar los recursos que se va a utilizar en brindar el servicio.
- Beneficio para la empresa.
- Margen de negociación.

Hay un factor muy importante que es el precio de la competencia, debido principalmente a que las empresas a veces buscan economía en sus costos, sacrificando incluso la calidad del servicio recibido.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico favorece y promueve los valores y principios internos de la empresa, al orientarla hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con los dueños, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales del estado. Los parámetros estratégicos generados convocan a todos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El direccionamiento estratégico de la empresa esta en manos de la alta gerencia, es ella la que establecen las pautas de acción que la organización en sí debe seguir y alcanzar. Para determinar estos parámetros se debe realizar un análisis muy cuidadoso de la organización y su situación interna así como también de su entorno en el cual se desenvuelve para establecer objetivos realistas y factibles.

La filosofía de la empresa o su direccionamiento estratégico se halla formado por la misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas, estrategias, principios y valores; todo esto se debe elaborar en función del diseño de la empresa, tomando en cuenta los cambios que sufre la organización con el paso del tiempo, razón por la cual todos estos lineamientos deben ser flexibles y moldeables, centrados en el tiempo y con visión del futuro que se desea alcanzar y hacia el cual se va encaminando la empresa.

3.1 MISION

La empresa GerEnfoque se dedica a brindar servicio de outsourcing contable a nivel nacional buscando el contribuir al desarrollo empresarial de sus clientes mediante la entrega de servicios de calidad e información pertinente, competente y confiable, mediante un adecuado cumplimiento de todas las normas técnicas y las leyes existentes, de manera que esta información proporcionada sirva de base para la toma de decisiones oportunas en el campo contable, financiero, tributario y administrativo.

3.2 VISION

Ser para el 2012 una empresa reconocida internacionalmente en lo relacionado a brindar servicios de outsourcing contable, que se caracterice por la innovación constante de los servicios ofrecidos a los clientes, manteniendo en alto los estándares de calidad exigidos por el Grupo BDO, mediante una filosofía de mejoramiento continuo, con el fin de lograr la lealtad de sus clientes cumpliendo en todo momento su responsabilidad para con el estado y la sociedad.

3.3 OBJETIVOS:

1. AREA OPERATIVA

- 1 Cumplir al 100% los requerimientos solicitados por el cliente mediante la entrega oportuna de la información requerida por el mismo, para mantener su satisfacción y su fidelidad.
- 2 Entregar al día y perfectamente ordenada toda la información relacionada con las obligaciones que mantiene el cliente con los diferentes organismos de control con el fin de evitar las multas y posibles problemas fiscales.
- 3 Cumplir al 100% todos los estándares de calidad preestablecidos por el grupo BDO con relación a la información entregada al cliente, con el fin de obtener una alta calificación en la revisión anual de desempeño, mediante una minuciosa revisión de toda la información procesada.
- 4 Reducir en un 20% el desperdicio de los recursos de la empresa con el fin de minimizar los costos internos del área operativa, mediante una planificación y control adecuado de los suministros.
- 5 Elevar en un 5% anual la satisfacción del cliente, a través de una atención personalizada con el fin el renovar el contrato.

2. AREA ADMINSITRATIVA

- 1 Elevar en un 25% anual el nivel de capacitación del personal, mediante convenios con empresas capacitadoras, para brindar un servicio actualizado y eficiente.
- 2 Elevar en un 20% con relación al 2006 la rentabilidad de la empresa mediante la búsqueda de nuevos cliente.
- 3 Reducir en un 50% el tiempo ocioso que mantiene la empresa, manteniendo cronogramas de trabajo que permita evaluar y revisar oportunamente el trabajo operativo.
- 4 Reducir en un 25% las quejas de los clientes, mediante una comunicación directa con los mismos, para revisar y corregir los errores de manera constante.
- 5 Disminuir en un 25% con relación al 2006 el incumplimiento del presupuesto anual, mediante revisiones mensuales del nivel de cumplimiento alcanzado.

3.4 POLITICAS

- 1 Se debe entregar el balance y toda la información solicitada pro el cliente de acuerdo al calendario establecido previamente entre éste y el gerente técnico.
- 1 Se tiene que ayudar al cliente a permanecer en la lista blanca.
- 1 Toda la información debe necesariamente ser revisada tanto en forma como en fondo antes de ser entregada, así como también debe tener la firma de revisión de supervisión.
- 1 Se debe semanalmente planificar el consumo de los diferentes recursos de la empresa.
- 1 El asistente debe tener una relación directa con el cliente para tratar cualquier tipo de necesidad que se presente.
- 1 Todo el personal debe asistir a dos cursos anuales de capacitación.
- 1 La empresa debe mantener reuniones semanales con posibles nuevos clientes y conseguir por lo menos dos nuevos clientes cada mes.
- 1 Semanalmente se debe programar el trabajo y de igual menara debe evaluar su cumplimiento.
- 1 La gerente técnico debe mantener correo vía mail con los clientes para evaluar desde esta perspectiva la satisfacción del cliente.
- 1 La gerente general deberá evaluar mensualmente los ingresos y gastos de la empresa a fin de determinar si el nivel de los mismos es el indicado según el presupuesto.
- 1 La publicidad que realice la empresa debe ser de manera mensual.

3.5 ESTRATEGIAS

- 1 Preparar la información que ha de ser entregada un día antes del plazo de entrega con el fin de poder evaluar y corregir posibles errores.
- 2 Al cliente ese le entregará la información tanto en forma impresa como en forma magnética.
- 3 Entregar los borradores de la información con anterioridad a la revisión para que el cliente se informe sobre los puntos a tratar.
- 1 Realizar recordatorios al cliente con respecto a fechas de pago y montos a cancelar.
- 2 Enviarle con 48 horas de anticipación la información a presentar a los diferentes organismos de control
- 3 Realizar consultas vía Web de la situación del cliente e informarle oportunamente las novedades.
- 1 Realizar revisiones de avances del procesamiento de la información.
- 2 Revisar toda la información procesada conjuntamente con el asistente, a fin de ahorrar tiempo y despejar dudas tanto para el supervisor como para el asistente.
- 3 Mantener archivada debidamente toda la información documentada del cliente, con el fin de ahorrar al momento de su requerimiento.
- 1 Establecer estándares de consumo por cliente.
- 2 Reutilizar el material de oficina que fuera posible.

- 1 Llamar semanalmente al cliente a fin de fortalecer la relación entre éste y la empresa.
- 2 El asistente cada que sea posible entregara personalmente la información al cliente
- 1 Realizar negociaciones corporativas con empresas capacitadotas con el fin de asegurar cupos y lograr descuentos en cuanto a la capacitación del personal.
- 2 Realizar capacitaciones internas entre las asociadas del grupo BDO relacionadas con temas de interés, como laborales, tributarios y fiscales.
- 3 Realizar anuncios publicitarios en los diferentes diarios del país.
- 4 Participar en los Flash informativos del grupo BDO con el fin de dar a conocer el servicio de outsourcing contable que brinda el grupo.
- 5 Elaborar artículos publicitarios con el logo de la empresa con el fin de entregarlos a los posibles clientes.
- 6 Capacitar al nuevo personal en cuanto al manejo del software que se maneja internamente en la empresa.

- 1 Participar en las charlas ofrecidas por el grupo BDO a los potenciales clientes del grupo.
- 2 Utilizar la ayuda de los clientes actuales para obtener una base de datos de las empresas con las que tienen relación, con el fin de buscar nuevo clientes.
- 1 Planificar y clasificar el trabajo: relacionado con el cliente, trabajo administrativo, tiempo de archivo de manera diaria.
- 2 Llevar time sheets de manera semanal en la cual se detalle las actividades realizadas por el cliente.
- 2.4.1.1 Mantener un buzón de sugerencias y reclamos vía mail, el cual será revisado de manera diaria y analizado de manera semanal.
- 1 Negociar constantemente con los proveedores con el fin de obtener mejor precio y un mayor plazo de pago.
- 2 Renegociar el costo del servicio con lo actuales clientes con el fin de que este valor cubra los costo operativos y deje un margen de rentabilidad mas amplio para la empresa.
- 3 Entregar un valor agregado al cliente, de manera que el precio cobrado por el servicio sea aceptado por el cliente sin protestas.

3.6 PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

CALIDAD: GerEnfoque, realiza cada una de sus actividades, y entrega todos sus servicios pensando y cuidando muy minuciosamente la calidad del mismo, con el fin de mantener en alto la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

EFICIENCIA: para GerEnfoque no basta simplemente con cumplir a tiempo con los requerimientos de los clientes, sino que se lo debe hacer optimizando todos los recursos que la empresa posee (tiempo, suministros, energía, etc.)

ECONOMIA: el fin que toda empresa persigue es la de obtener lucro o beneficio económico para sus fundadores, así mismo GerEnfoque busca de manera constante el ser rentable y proporcionar rendimiento tanto a sus dueños como al grupo BDO al cual pertenece.

PERMANENCIA: la empresa siempre trabaja en pro de crearse un lugar en el mercado nacional e irse dando a conocer en el mercado internacional, con el fin de irse manteniendo durante el tiempo y continuar con su actividad económica de manera indefinida.

IMAGEN: el hecho de pertenecer al grupo BDO, una firma internacional reconocida mundialmente hace necesario que la empresa siempre mantenga en alto su imagen, mediante la entrega de un servicio de calidad, y una relación de seriedad y respeto con cada uno de sus clientes.

MEJORAMIENTO CONTINUO: la empresa busca de manera constante el perfeccionamiento interno, por lo cual todas sus actividades se realizan tratando de minimizar al máximo la ocurrencia de errores, con el fin de lograr el 100% de la eficiencia.

VALORES

RESPONSABILIDAD: todos y cada uno de los empleados, desde sus inicios en la empresa sabe cuales son sus funciones y como llevarlas a cabo, para de esta manera alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los personales.

HONESTIDAD: el empleado debe realizar su trabajo cumpliendo todas las leyes y disposiciones legales, de manera que la información que se procesa sea clara, precisa y confiable.

COMPAÑERISMO: en GerEnfoque se esta implantando el trabajo en equipo, con el fin de eliminar la dependencia de los empleados, esto hace que todo el personal desarrolle a mas de un relación laboral una amistad que mejora el clima organizacional y el ambiente interno de la empresa.

LEALTAD: el personal debe estar comprometido íntegramente con el éxito que debe alcanzar la empresa, y saber como su trabajo apoya el alcanzar este éxito, por lo cual a parte del compromiso laboral los empleados se comprometen de manera personal a trabajar de manera responsable y a no divulgar externamente detalles internos de la empresa.

PROFESIONALISMO: todo el personal de la empresa es evaluado constantemente para garantizar que tiene el conocimiento, la capacitación y la acción de discernir adecuadas para el puesto y trabajo que esta realizando.

CAPITULO IV

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1 AUDITORIA DE GESTION

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

Eficiencia: Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía: El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

- Establecer el grado en que el personal y los directivos de la empresa han cumplido adecuadamente con sus actividades.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que la empresa y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos

CRITERIOS

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no se rigen enteramente por las Normas Ecuatorianas de Auditoría, sino que en su sustentan su desarrollo en la NEA 30 “Auditoría de procedimientos convenidos”, que es en la cual se va a apoyar el desarrollo del presente proyecto de tesis

4.1.2 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

De conformidad con la normativa de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las fases de: **planificación, ejecución del trabajo y comunicación de resultados.**

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.

El proceso de la planificación permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada. El auditor planifica para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca de la gestión de la entidad, la naturaleza y alcance de la planificación puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel organizacional.

Objetivo

El objetivo principal de la planificación, consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

La planificación permite identificar lo que debe hacerse en una auditoría, por quién y cuándo.

Generalmente, la planificación es vista como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría.

Fases de la Planificación

Orden de Trabajo y Carta de Presentación

Para iniciar una auditoría o examen especial que conste en la planificación general o definida a base de una solicitud calificada como imprevista, el jefe de la unidad operativa emitirá la "orden de trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- a. Objetivo general de la auditoría.
- b. Alcance de la auditoría.
- c. Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- d. Tiempo estimado para la ejecución.
- e. Instrucciones específicas para la ejecución (Determinará si se elaboran la planificación preliminar y específica o una sola que incluya las dos fases).

La instalación del equipo en la entidad, determina de manera oficial el inicio de la auditoría o examen especial, la cual comenzará con la planificación preliminar.

Para la planificación preliminar, es preferible que el equipo esté integrado por el supervisor y el jefe de equipo. Posteriormente, dependiendo de la complejidad de las operaciones y del objetivo de la auditoría, se designarán los profesionales requeridos para la planificación específica y la ejecución del trabajo.

El Director de la unidad de auditoría proporcionará al equipo de auditores, la carta de presentación, mediante la cual se iniciará el proceso de comunicación con la administración de la entidad, la que contendrá la nómina de los miembros que inicialmente integren el equipo, los objetivos del examen, el alcance y algún dato adicional que considere pertinente. El auditor planeará sus tareas de manera tal que asegure la realización de una auditoría de alta calidad y que ésta sea obtenida con, eficiencia, eficacia y oportunidad.

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la primera de ellas, se configura en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la segunda se define tal estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada uno de los componentes y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

Las etapas mencionadas, suponen la realización de un trabajo de auditoría recurrente, en estos casos ya se cuenta con un amplio conocimiento de las operaciones del ente a auditar como resultado de trabajos anteriores, por consiguiente, el análisis debe recaer en los cambios que hayan ocurrido desde el último examen.

En un trabajo que se realiza por primera vez, no existe ese conocimiento acumulado y por lo tanto, la etapa de planificación demandará un esfuerzo de auditoría adicional.

Cuando se trate de exámenes a entidades o actividades relativamente pequeñas, donde no amerite presentar por separado la planificación preliminar y la específica, el Director o Jefe de la unidad de auditoría al emitir la orden de trabajo instruirá a los miembros del equipo para que el informe o reporte de planificación sea único.

Planificación Preliminar

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se

validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

Pruebas y Técnicas de Auditoría

Una vez que el auditor se ha familiarizado con los sistemas en funcionamiento, el siguiente paso es cerciorarse de que aquellos están operando satisfactoriamente, dicha verificación puede hacerse a través de pruebas. Estas varían en cada examen y sirven para que el auditor compruebe la corrección de las operaciones ejecutadas.

Una prueba es la razón con que se demuestra una cosa, o sea, es la justificación de la razonabilidad de cierta afirmación.

Por medio de la aplicación de pruebas apropiadas a las actividades, operaciones e informes, se puede comprobar la efectividad de los métodos utilizados por la entidad, al ejercer el control. El auditor se interesa en el control sobre los componentes, áreas y operaciones, a fin de determinar la precisión y confiabilidad y además, que la entidad cumpla con las normas y disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. La necesidad de revisar y probar este cumplimiento está presente durante todo el examen.

Para obtener evidencia suficiente y competente, el auditor gubernamental utiliza las pruebas de auditoría, las que están orientadas al cumplimiento del objetivo del examen, que es emitir una opinión profesional, objetiva e imparcial sobre la razonabilidad de la información o sobre la corrección de las actividades y operaciones.

El uso de pruebas en los exámenes implica un cierto riesgo puesto que se, requiere que el auditor posea un conocimiento suficiente de las técnicas y aplique el debido cuidado profesional y criterio en su elección.

Bajo determinadas circunstancias, el auditor gubernamental puede ser declarado culpable de negligencia si no ha aplicado de modo apropiado una prueba.

Tipos de Pruebas en Auditoría

En atención a la naturaleza, objetivos, diferencias y correlación, a las pruebas en auditoría se las puede clasificar en:

- a) Pruebas globales

Estas instrumentan el mejor manejo de la entidad y sirven para identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesario un mayor análisis a consecuencia de existir variaciones significativas.

b) Pruebas de cumplimiento.

Esta clase de pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el período de permanencia en el campo. A estas pruebas se las conoce también como de los controles de funcionamiento o de conformidad.

c) Pruebas sustantivas.

Tienen como objetivo comprobar la validez de las operaciones y/o actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de las actividades y operaciones.
- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información.
- La totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida.
- Que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta

Técnicas para la Aplicación de las Pruebas en Auditoría

Las pruebas también pueden clasificarse según la técnica seguida para determinar dentro de la revisión selectiva la naturaleza y el tamaño de la muestra, seleccionar la muestra y evaluar los resultados obtenidos de la prueba, en tal sentido, pueden ser sin medición estadística y con medición estadística:

Pruebas sin medición estadística

Son aquellas en las que el auditor se apoya exclusivamente en su criterio, basado en sus conocimientos, habilidad y experiencia profesional. Por esta razón, su naturaleza es de carácter subjetiva.

Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:

- Selección de cada unidad de la muestra con base en algún criterio, juicio o información.
- Selección en bloques, que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

Las condiciones en las que se recomienda su utilización pueden resumirse en las siguientes:

- Como su aplicación resulta más simple y menos costosa, es conveniente en universos reducidos y heterogéneos, como son, en términos generales, los que se encuentran en instituciones medianas y pequeñas.

- Cuando sea necesario emplear con mayor exigencia la apreciación profesional y la selección de los elementos para que la prueba descansa en la idoneidad del auditor.

La determinación del tamaño de la muestra sobre bases absolutamente subjetivas, puede dificultar la justificación del fundamento de la extensión de las pruebas.

Las conclusiones también son subjetivas, ya que no puede transmitirse a terceros a cuantificación del grado de seguridad y confianza con que el auditor ha extraído su juicio.

No obstante lo anterior, la experiencia ha demostrado que el muestreo discrecional es un método eficiente y fiable como instrumento para la formulación de opiniones de auditoría.

Cuando se ha optado por esta modalidad, al seleccionar cualquier tipo de muestra, deberá considerarse en todos los casos:

- Las actividades u operaciones significativas.
- Aquellas actividades u operaciones sobre las cuales el auditor tuviera alguna sospecha de error.
- Aquellas actividades u operaciones que pueden tener mucho movimiento o gran repetitividad.

Pruebas con medición estadística

En este tipo de pruebas, el auditor lleva a cabo las distintas etapas del proceso de muestreo, aplicando tablas y fórmulas matemáticas que le permiten obtener precisión y seguridad en sus apreciaciones.

Para la utilización óptima de las técnicas estadísticas de muestreo, es necesario que existan ciertas condiciones o requisitos que permitan la aplicación del mismo.

El tamaño de la muestra surge de la complementación del criterio del auditor y las características del universo por examinar, factores, que, mediante fórmulas matemáticas determinan el número de elementos para estudio.

La selección de la muestra se efectúa excluyendo la subjetividad del auditor; para tal propósito, se utilizan distintos métodos que aportan la técnica estadística. Tales métodos permiten que los elementos que componen la muestra sean elegidos al azar.

La evaluación de los resultados se realiza considerando fórmulas matemáticas que estiman razonablemente el comportamiento del universo, a partir de los valores de la muestra.

Como aspectos positivos que se desprenden de la aplicación de esta modalidad se mencionan:

- Disminuye la influencia de factores subjetivos en la determinación del tamaño de la muestra a través de fórmulas matemáticas.
- Se puede medir la precisión de las conclusiones y el grado de seguridad y nivel de confianza con que éstas pueden ser definidas de acuerdo con la opinión del auditor.
- Se economiza tiempo cuando el universo es muy grande, ya que el tamaño de la muestra no es directamente proporcional a la magnitud del universo.
- Aumenta la calidad del trabajo, a través de una mayor rigurosidad en la definición del universo, margen de error, desviación, entre otros, por así requerirlo las fórmulas matemáticas empleadas.

- Facilita la planificación del trabajo.

Es menester que el universo posea masividad y homogeneidad, es decir, que el universo se encuentre formado por un número considerable de elementos, de lo contrario, su aplicación resulta antieconómica y por otro lado, no deben existir elementos que, con respecto a las características bajo análisis, se diferencien notablemente del resto.

Con respecto a la muestra, se requiere que sea seleccionada al azar, lo que implica que todos los elementos del universo tendrán iguales probabilidades de integrar la muestra. En otras palabras, el muestreo debe ser aleatorio e irrestricto.

4.1.3 PROGRAMA DE AUDITORIA:

Un programa de auditoria es una serie de una o más procedimientos previstos para un periodo de tiempo determinado y dirigidas a un fin específico. El concepto de auditoria es: “un proceso sistemático, independiente y documentado destinado a obtener pruebas de auditoria y evaluarlas de forma objetiva con el fin de determinar la medida en que se satisfacen los criterios de auditoria”. La gestión de un programa de auditoria necesita: una planificación adecuada, recursos (económicos / humanos) y procedimientos.

OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

- Garantizar la planificación adecuada del trabajo a ejecutar.
- Servir de patrón para las revisiones sobre el alcance del trabajo.
- Asegurar la revisión del control interno.
- Definir claramente las tareas a realizarse evitando la duplicidad de actividades.
- Brindar la seguridad suficiente de que quedaran incluidos todos los procedimientos indispensables.
- Ahorrar tiempo al auditor al momento de llevar a acabo la auditoria.

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión. Para ello el Coordinador de la auditoría deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con información consistente y oportuna.

4.1.3.1 FORMATOS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO

**GERENFOQUE S.A. 2007
PROGRAMA DE TRABAJO GENERAL**

OBJETIVOS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir los niveles de riesgo que mantiene la empresa. 2. Programar el trabajo a realizarse dentro de la auditoria de gestión. 			
PROCEDIMIENTO	P/T	HECHO POR	FECHA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del Riesgo Inherente 2. Elaboración y Ejecución del cuestionario de control interno. 3. Elaboración de la matriz de riesgo 4. Evaluación del Riesgo de Control 5. Evaluación del Riesgo de Detección. 6. Evaluación del Riesgo de Auditoria. 7. Subprograma del Área Operativa 8. Subprograma del Área Administrativa. 			

**GERENFOQUE S.A. 2007
PROGRAMA DE TRABAJO
AREA OPERATIVA**

Objetivos:	P/T	HECHO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si la información se entrega oportunamente al cliente. - Revisar la adecuada utilización de los recursos. 			
Procedimientos:			
Calidad del servicio percibido por el cliente: 1. Entrevista con los clientes, mediante una muestra estratificada.			
Tiempos de entrega: 2. Medición de los tiempos efectivos de entrega de la información.			
Tiempo real trabajado por el asistente: 3. Revisión de time sheets para comprobar el tiempo real trabajado por cada asistente.			
Nivel de multas: 4. Calcular las multas de cada cliente asumidas por la empresa.			
Respaldo de la información: 5. Seleccionar una muestra aleatoria para revisar que las transacciones sean respaldadas correctamente.			
Procesamiento correcto de la información: 6. Determinar el numero de rectificaciones o asientos de ajustes efectuadas por cliente.			
Consumo de suministros: 7. Elaborar un cuadro de planificación y consumo de los recursos utilizados por el asistente.			

Conocimiento del asistente: 8. Comprobar mediante una prueba de evaluación del nivel de conocimientos de los asistentes.			
Indicadores de Gestión: 9. Aplicar indicadores de gestión.			

**GERENFOQUE S.A. 2007
PROGRAMA DE TRABAJO
AREA ADMINISTRATIVA**

Objetivos:	P/T	HECHO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer si se realiza planificación del trabajo y si se evalúa mediante revisión el mismo. - Revisar si se cumple con el presupuesto y las metas establecidas por el grupo BDO Internacional. - Establecer la metodología que utiliza la empresa para la determinación del precio y definir si es la adecuada. - Medir el grado de control interno y gestión de la administración. 			
Procedimientos:			
Programación y evaluación de trabajo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el nivel de cumplimiento del programa de trabajo del personal. 2. Determinar el nivel de respuesta de los requerimientos, sugerencias y quejas de los clientes. 			
Evaluación del Presupuesto y Planificación: <ol style="list-style-type: none"> 3. Medir el nivel de ingresos y gastos comparándolos con el presupuesto anual, y analizar la evaluación realizada por BDO Internacional. 4. Evaluar los parámetros que se utilizan para fijar los precios. 5. Establecer la relación precio, costo rentabilidad por cliente. 			

Capacitación: 6. Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación del personal.			
Cumplimiento de obligaciones con los organismos de control: 7. Determinar el nivel de multas aplicadas por los organismos de control a los incumplimientos de la empresa. 8. Establecer la situación de la empresa en los diferentes organismos de control.			
Clientes y Proveedores 9. Revisión de la antigüedad de las cuentas por cobrar y por pagar.			
Recursos Humanos: Evaluación del personal: 10. Evaluación del personal operativo.			

4.1.4 Evaluación del Control Interno

Métodos y documentación para evaluar los controles internos

Al evaluar el control interno, los auditores lo podrán hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

La naturaleza de la documentación a utilizar es totalmente independiente del proceso general de auditoría, y va a depender solo de la forma en que se presente la información a revelar y del criterio del auditor. En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser mucho más útil que la descripción narrativa de determinada operación. En otras, y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Al analizar la documentación de sistemas, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los sistemas realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir uno u otro método de documentación y, especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

A continuación se enuncian los métodos generales:

Método de cuestionarios de control interno o especiales

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por la Contraloría General del Estado.

b) Método de descripciones narrativas

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

c) Método de diagramas de flujo

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

Riesgos de Auditoría

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que el área que se está examinando, contengan irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sobre el área auditada.

En una auditoría el riesgo de auditoría se compone de los siguientes factores:

Riesgo inherente. Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

Riesgo de control. Es el riesgo de que una declaración errónea que pudiera ocurrir en un saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa, en forma individual o en agregado con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se evite, se detecte o se corrija oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

Riesgo de detección. Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones, lo cual pudiera ser de importancia relativa, individualmente o en agregado con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

4.1.4.1 CUESTIONARIO

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Utilización de cuestionarios

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

4.1.4.1.1 FORMATO DE CUESTIONARIO DE CONTROL

**EMPRESA GERENFOQUE S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA OPERATIVA**

No.	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
	PROCESAMIENTO DE INFORMACION			
1.	¿Todos los documentos que se procesan en la empresa, tienen la respectiva firma de elaboración, supervisión y autorización?			
2.	¿El procesamiento de la información del cliente se lo hace cumpliendo todos los principios y normas contables, tributarias, laborales y legales?			
3.	¿Toda la contabilidad realizada por los asistentes se encuentra debidamente respaldada?			
4.	¿La contabilización y la revisión de la información son realizadas por personas distintas?			
5.	¿Existen formatos estándar de cómo entregar la información al cliente?			
6.	¿Toda la información entregada al cliente tiene la firma del supervisor?			
7.	¿Se lleva control del número de información recibida y emitida?			
8.	¿Se comprueba la legalidad de los documentos procesados?			
9.	¿Se tiene fechas de recepción de la información entregada por el cliente?			
10.	¿Se tiene fechas de entrega de la información entregada al cliente?			
11.	¿El requerimiento de la información solicitada por el cliente se lo hace en forma escrita?			
12.	¿Existe constancia de la información entregada al cliente?			
13.	¿El asistente realiza confirmaciones de saldo de cuenta de forma directa y física?			
	RELACION CLIENTE - ASISTENTE			
14.	¿El asistente conoce, la actividad, tipo de empresa y responsabilidades del cliente?			
15.	¿Se mantiene un control de las obligaciones que tiene el cliente con los			

	organismos de control?			
16.	¿El personal operativo lleva un control del tiempo real dedicado al cliente?			
17.	¿La información de cada cliente es manejada de manera privada y confidencial?			
18.	¿Se lleva control del tiempo de respuesta del operativo a los diferentes requerimientos del cliente?			
	ARCHIVO DE LA INFORMACION			
19.	¿Se archiva la información procesada en base al número del documento?			
20.	¿Se respalda la información procesada por el asistente de cada cliente de manera semanal en CD?			
21.	¿Cada asistente guarda la información cumpliendo con las debidas normas de seguridad?			
22.	¿Existe protección del acceso a la información computarizada de la empresa?			
23.	¿El asistente tiene al día el archivo de la información procesada?			
24.	¿Se maneja un archivo físico de todos los requerimientos y envíos de información vía mail?			
25.	¿El asistente lleva un control escrito del manejo de la información de cada uno de sus clientes?			
	CONTROL DE SUMINISTROS			
26.	¿Se controla los suministros utilizados por el asistente?			
27.	¿Se planifica el uso de suministros de manera permanente?			
28.	¿Existe un responsable de los suministros?			
		Elab. Por: MRC		Fecha: 14-08-2007
		Sup. Por: PT		Fecha: 14-08-2007

**EMPRESA GERENFOQUE S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA ADMINISTRATIVA**

No.	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	Observaciones
	PLANIFICACION			
29.	¿Existe en la empresa una estructura organizativa, claramente definida?			
30.	¿Describe la estructura organizativa las relaciones de trabajo y autoridad?			
31.	¿Posee la empresa objetivos claramente establecidos?			
32.	¿Cree que se encuentran bien enfocados los objetivos de la empresa?			
33.	¿Se establecen metas de trabajo?			
34.	¿Se cumplen las metas en el tiempo previsto?			
35.	¿Posee la empresa un manual de actividades o de procesos?			
36.	¿Existen reglas de control que permitan monitorear las operaciones administrativas?			
37.	¿La planificación del trabajo administrativo y operativo es la adecuada?			
38.	¿El cronograma de trabajo es realista y alcanzable?			
39.	¿Existen objetivos de control interno?			
40.	¿Existe una evaluación por parte de una auditoria?			
41.	¿Existen indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos?			
42.	¿Se verifica mediante indicadores el desarrollo y cumplimiento de la ejecución de los procesos?			
43.	¿El supervisor revisa adecuadamente la información presentada al cliente?			
44.	¿El supervisor es flexible en cuanto al tiempo de su planificación?			
45.	¿La empresa tiene un presupuesto anual aprobado por los accionistas de la empresa?			

46.	¿Se evalúa de manera mensual el cumplimiento del presupuesto de la firma?			
47.	¿Se controla los gastos y costos según lo planificado?			
48.	¿Se han cumplido con las últimas recomendaciones y exigencias realizadas por BDO Internacional?			
49.	¿La empresa tiene un plan de marketing?			
	CONTABILIDAD – SITUACION FINANCIERA			
50.	¿Se lleva al día la contabilidad de la empresa?			
51.	¿Se realiza confirmaciones de saldo regulares con clientes y proveedores?			
52.	¿Se realizan un análisis financiero a los balances de la empresa?			
53.	¿La empresa posee buena liquidez?			
54.	¿La empresa posee buena solvencia?			
55.	¿La empresa mantiene al día sus obligaciones con los diferentes organismos de control?			
56.	¿La empresa no presenta sobregiros continuos?			
57.	¿La empresa tiene sus obligaciones con los proveedores al día?			
	COBROS Y PAGOS			
58.	¿Existe un plan de cobro y pago programado?			
59.	¿Existe un responsable de cobro y pagos?			
60.	¿Se lleva control de la antigüedad de las cuentas pendientes de cobro y pago?			
61.	¿Se factura a todos los clientes de manera mensual?			
62.	¿Todos los cobros en efectivo son depositados inmediatamente?			
63.	¿Existen cheques devueltos de los clientes?			
64.	¿Existe un control de los cheques devueltos?			
65.	¿Se elaboran conciliaciones bancarias de forma semanal?			
66.	¿Se controla la legalidad de la factura			

	recibida?			
67.	¿Se escribe la fecha de recepción de la factura y la persona quien la recibió?			
68.	¿Se entrega oportunamente el comprobante de retención?			
69.	¿Todos los pagos son autorizados por la Gerente General o Gerente Técnica?			
70.	¿Todo pago se realiza mediante cheque?			
71.	¿Existen firmas conjuntas para la emisión de cheques?			
	RECURSOS HUMANOS Y NOMINA			
72.	¿El gerente técnico satisface adecuadamente las dudas de índole legal, tributario, laboral y fiscal?			
73.	¿La elaboración del rol de pagos revisado y autorizado por la Gerencia Técnica?			
74.	¿Existe un responsable de mantener al día y de manera confidencial la información del personal?			
75.	¿Están claramente definidas las responsabilidades de cada empleado en cada uno de los procesos internos de la empresa?			
76.	¿Existen motivaciones laborales internas dentro de la empresa?			
77.	¿Se controla el tiempo de trabajo del personal?			
78.	¿Se controla el horario de ingreso y salida del personal?			
79.	¿Existe un proceso de selección de personal?			
80.	¿Se mantiene una base de datos de personal para realizar una nueva contratación?			
81.	¿Existe requisitos básicos que debe cumplir el personal para ingresar a la empresa?			
82.	¿La empresa proporciona todos los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo?			
83.	¿Existe programas de capacitación permanente para el personal?			
	CLIENTES – PROVEEDORES			
84.	¿La selección de los proveedores se lo hace mediante un proceso de concurso?			

85.	¿El nivel de queja de los clientes es bajo?			
86.	¿El nivel de queja de los proveedores es bajo?			
87.	¿Se hace seguimiento de las quejas y recomendaciones realizadas por el cliente o los proveedores?			
88.	¿La empresa tiene elaborado un programa de trabajo para la búsqueda de nuevo clientes?			
		Elab. Por: MRC	Fecha: 14-08-2007	
		Sup Por: PT	Fecha: 14-08-2007	

4.1.5 Papeles de Trabajo Papeles de Trabajo

Conjunto de piezas documentales y electrónicas en las cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante la etapa de ejecución. Piezas documentales y electrónicas obtenidas por el auditor y que no han sido preparadas por él.

Características generales

- Contener el programa de auditor original y las modificaciones original sucesivas.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Estar fechados y firmados por quien los prepara. Papeles de Trabajo Papeles de Trabajo
- Ser revisados por el coordinador del equipo de auditores.
- Ser completos y precisos para apoyar los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo naturaleza realizada.
- Ser comprensibles sin explicaciones orales.
- Ser legibles y limpios.
- Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los significativos y relevantes para los objetivos de la tarea. .
- Contener expresión clara de su propósito.
- Manejo y revisión de los Papeles de Trabajo

Características específicas

Propiedad

Los papeles de trabajo que surjan como resultado de una auditoria son propiedad del auditor quien los realiza, ya que son el respaldo de la informe o dictamen que el emite.

Período de guarda

Los informes emitidos, papeles de trabajo y documentación respaldatoria se conservarán por el plazo que fijen las normas legales y/o profesionales.

Acceso

Sólo las personas autorizadas por el Supervisor de Auditoría de la organización auditada tendrán acceso a los papeles de trabajo. Los documentos correspondientes a la auditoría vigente, serán accesibles al personal del equipo de auditoría.

Al confeccionar los papeles de trabajo el auditor no debe:

- Seguir ciegamente los papeles de trabajo de auditorías anteriores; sin embargo deberá evitar efectuar cambios, a menos que exista una clara razón para ello.
- Preparar cédulas o planillas que pueden ser hechas por el ente auditado. Escribir en el reverso de una hoja de trabajo.
- Dejar puntos o preguntas pendientes en sus papeles de trabajo, a menos que éstos representen partidas preparadas para la resolución por el auditor encargado.
- Tachar puntos o preguntas sin explicar las razones.
- Dejar símbolo alguno sin identificar, excepto los de verificaciones aritméticas.
- Hacer transcripciones o análisis detallados donde sea suficiente un resumen.
- Disponer de los papeles de trabajo para uso personal fuera de la entidad auditada.
- Descuidar los papeles de trabajo. Cuando interrumpa o finalice la jornada, todos los papeles de trabajo deben guardarse bajo llave.

Indicadores de Rendimiento

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser:

Indicadores Cuantitativos

Indicadores de Volumen de Trabajo:

Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

Indicadores de Eficiencia

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

Indicadores de Economía

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).

Indicadores de Efectividad

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

Indicadores Cualitativos:

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

4.1.6 Tipos de Evidencias. Hallazgos de Auditoria

La evidencia puede categorizarse como:

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- **Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.
- **Evidencia analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

Prueba de Evidencias

Para cada hallazgo, (favorable o desfavorable, positivo o negativo) deberá consignarse cada una de las pruebas obtenidas, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

- **Suficiencia** del trabajo realizado. ¿Son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación?. El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que una «persona prudente» pueda llegar

a la misma conclusión a la cual él llegó. Cuando sea conveniente se podrán emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.

- **Confiabilidad** de los antecedentes reunidos: Los antecedentes deberán ser válidos, es decir que reflejen la situación real del ente o área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.
- **Competencia** entre antecedentes reunidos y materia bajo análisis: Es la relación entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia.

La evidencia y hallazgos reunidos, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico.

Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el Coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron.

Por lo tanto para cada hallazgo debe reunir las siguientes condiciones:


Condición: Es el nivel real del rendimiento obtenido.

Criterio: Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, vale decir la norma de rendimiento.

Causa: Los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).

Efecto: El impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

4.1.6.1 FORMATOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

		GERENFOQUE S.A. RESUMEN ENTREVISTA CON LOS CLIENTES AREA OPERATIVA			
		ADVICE	GOMAN	BT	ROSEN
Pregunta					
Calidad del servicio entregado por GerEnfoque					
Excelente					
Bueno					

Regular					
Pésimo					
Motivo de las principales quejas					
Impuntualidad en la entrega de la información					
Información mal procesada					
Información incompleta					
Información no clara					
Relación con el personal de GerEnfoque					
Muy Buena					
Aceptable					
Regular					
Mínima					
Servicios adicional					
No, únicamente el contratado					
Si, apoyo en tramites frente a los organismos de control					
CONCLUSION:					
MARCAS:					
				Elab. Por:	Fecha:
				Rev. Por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
MEDICION DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA
AREA OPERATIVA



Programación	Fecha de entrega programada	Nº de entregas en el Semestre	Nº de atrasos	Observaciones
ADVICE				
Balances	8 de cada mes siguiente			
Roles	27 de cada mes			
Iess	13 de cada mes			
Impuestos	7 de cada mes			
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente			
GOMAN				
Roles	3 de cada mes siguiente			
Impuestos	20 de cada mes			
Iess	13 de cada mes			
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente			
ROSEN				
Balances	8 del mes subsiguiente			
Impuesto	20 de cada mes			
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente			
BT				
Aged report	25 de cada mes			
fixes assets	25 de cada mes			
coniliacion bancaria	25 de cada mes			
Balance de comprobacion	25 de cada mes			
Contabilidad	25 de cada mes			
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente			
TOTAL				
PORCENTAJE				
CONCLUSION:				
MARCAS:				
Elab por:			Fecha:	
Sup por:			Fecha:	



GERENFOQUE S.A.
MULTAS DE CLIENTES ASUMIDAS POR LA EMPRESA
AREA OPERATIVA

Cliente	Valor de la Multa	Observaciones
Anlagen		
Advice		
Rosen		
Goman		
Andecia		
Meduan		
Activum		
BT		
Total		

CONCLUSION:

MARCAS:

Elab por:	Fecha:
Sup por:	Fecha:



GERENFOQUES.A.

TRATAMIENTO DE SUGERENCIAS, REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS DE LOS
CLIENTES
AREA ADMINISTRATIVA



Cliente	Requerimientos		Sugerencias		Reclamos		Observaciones
	Recibidos	Respondidos	Recibidos	Acatados	Recibidos	Respondidos	
Advice							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo							
junio							
Goman							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo							
junio							
BT							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo							
junio							
Rose n Pavilion							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo							
junio							
Hacienda San Carlos							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo							
junio							
Total							
Porcentaje							

CONCLUSION:

MARCAS:

Elab. Por:		Fecha:
Sup. Por:		Fecha:



GERENFOQUE S.A.
EVALUACION DEL PLAN DE CAPACITACION
AREA ADMINISTRATIVA

Num.	Cursos	Ejecución		Observación
		SI	NO	
1	Cierre del año tributario			
2	Anexos transaccionales			
3	Flujo de efectivo			
4	Reformas tributarias			
5	Programa Memory Conty			
	TOTAL			
	PORCENTAJES			
CONCLUSION:				
MARCAS:				
			Elab. Por:	Fecha:
			Sup. Por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
EVALUACION DEL PERSONAL
AREA ADMINISITRATIVA

Num.	Nombre	Cargo	Evaluación		Fecha de evaluación	Observación
			SI	NO		
1	Cristina Pacas	Asistente A				
2	Gabriela Villacres	Semi senior A				
3	Verónica Rojas	Asistente B				
4	Ximena Enríquez	Asistente A				
5	Maria Rosa Cuadros	Asistente A				
6	Viviana Brito	Asist. Adminis.				
7	Gloria Vaca	Asist. Adminis.				
8	Christian Chafuel	Asistente A				
9	Franklin Verduga	Asistente B				
10	Fernando Segovia	Supervisor				
11	Johana Navas	Asistente B				
12	Freddy Romero	Supervisor				
	PORCENTAJES					
CONCLUSION						
MARCAS						
					Elab. Por:	Fecha:
					Sup. Por:	Fecha:

4.1.7 INFORME DE AUDITORIA

Es el producto final de toda auditoria, en él consta los comentarios sobre los hallazgos con sus debidas conclusiones y recomendaciones, se hace

referencia a los criterios de evaluación utilizados y algún otro aspecto que se juzgue relevante.

Los informes de Auditoría de Gestión tienen características distintas del informe tradicional de Auditoría Contable. Las auditorías de Gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultado de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos.

Otra importante característica de los informes de auditoría de gestión es la ausencia en los mismos de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada. Excepto en muy raras circunstancias en las que se hayan aceptado normas de rendimiento tan generales que representen una base indiscutible para llegar a una opinión sobre operaciones globales, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión se limite únicamente a las observaciones de hallazgos referentes a las situaciones encontradas durante la auditoría.

Objetivo

Dar cuenta detallada de los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

Contenido

El informe de auditoría debe contener:

- **P R O P O S I T O**
Describe por qué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del Programa de Auditoría.
- **A L C A N C E**
Se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato, etc.) y la muestra a n a l i z a d a .
Se consignarán además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la tarea.
Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extracontable, estadística, proyectada, etc.)
- **M E T O D O L O G I A**
Se efectuará una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.
- **A N T E C E D E N T E S**
En esta sección se describe el ente, organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentados en el informe.

- **INFORMACION**

ESPECIFICA:

Deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.

Indicadores de rendimiento: En caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se obtendrá la información del **Desarrollo de Hallazgos**. Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

SEGUIMIENTO

Dentro de los meses siguientes de emitido el informe el Gerente del Area deberá verificar:

Si los responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas.

De ser así, verificará si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. En caso contrario, se solicitará a los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que ello no ocurriera.

CAPITULO V

AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

PLANIFICACION PRELIMINAR

Esta fase será elaborada por todo el equipo de auditoria con el fin de obtener información actualizada dirigida a validar el enfoque de auditoria.

Los pasos que se cumplirán serán los siguientes:

- a. Conocer la organización y naturaleza jurídica de la empresa a examinar.
- b. Conocer la filosofía de la entidad.
- c. Identificar la reglamentación interna, base política y legal así como las diferentes prácticas administrativas que se aplican es las diferentes áreas de la organización.
- d. Evaluar el nivel de confiabilidad de la información administrativa, y la organización de responsabilidades de las unidades que integran el departamento de recursos humanos.

PLANIFICACION ESPECÍFICA

Toda la información obtenida en el desarrollo de la planificación preliminar se complementará con procedimientos que vayan encaminados al éxito de la realización de la auditoria operativa. El proceso de la planificación para realizar la evaluación del control interno y obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos contendrá:

- a. Motivo del examen.
- b. Objetivos de la auditoria.
- c. Alcance del trabajo.
- d. Base legal.
- e. Objetivos de la gerencia.
- f. Uso de técnicas de auditoria.
- g. Distribución de trabajo y tiempos estimados para concluir el examen, ajustándose a lo establecido en la planificación de auditoria.
- h. Requerimientos de personal técnico.

Quito, 15 de julio del 2007

Señora:

Martha Proaño de Collantes

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

Presente.

La presente, tiene como motivo central confirmar el acuerdo de auditoría de gestión, a realizarse a la Empresa Gerenfoque S.A., en esta auditoria se evaluará el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio del 2007.

La auditoría de gestión a realizarse a la empresa tiene como objetivo básico evaluar la eficiencia de la Administración, el nivel de control interno existente, y la apreciación del cumplimiento tanto de los procesos como de los controles internos existentes en la organización, y sobre estos puntos analizados se emitirá el respectivo informe,

Para llevar a cabo la auditoría se tendrá presente en todo momento las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoria aplicables a auditorias de gestión. En especial la NEA 30 que es la dicta las pautas para ejecutar una auditoria de procedimientos convenidos.

La empresa por su parte debe tener claro su nivel de responsabilidad dentro de este acuerdo:

- Informar claramente al auditor sobre el diseño administrativo interno de la empresa.
- Proporcionar toda la información necesaria requerida para llevar a cabo el presente examen.
- Notificar al auditor las recomendaciones y conclusiones de que fue efecto en caso de que hubiera existido una auditoria anterior.
- Solicitar al personal de la empresa el colaborar en todo momento para el buen desarrollo del presente examen.

La auditoría se desarrollara dentro del siguiente calendario:

Inicio del trabajo:	20 de julio del 2007
Fin del trabajo:	14 de septiembre del 2007,
Entrega del Informe:	21 de septiembre del 2007

La presente auditoria se realiza como parte de proyecto de tesis previa a la obtención del título profesional, por lo cual, se la realizara sin exigir ningún tipo de honorario o reembolso de gastos.

Si todo lo anteriormente descrito, esta en concordancia con lo previamente acordado le solicito de la manera más cordial, indicar su aprobación al final de esta carta.

Por la atención que se digna dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

María Rosa Cuadros
Auditor

Acuse de Recibo a nombre:

Señora:
Martha Proaño de Collantes
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.
Fecha: 17 de julio del 2007

EMPRESA: GERENFOQUE S.A.
EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

Motivo del examen:

La auditoria operativa se efectúa para analizar y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en el departamento administrativo de la empresa GERENFOQUE

Objetivos del examen:

OBJETIVOS

1. Realizar un estudio en base a la información obtenida de periodos anteriores, con relación a sus niveles de rotación y ausentismo.
2. Medir la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa GerEnfoque
3. Medir el grado de cumplimiento de los objetivos internos de la empresa.
4. Realizar el proceso de auditoria, mediante la utilización de técnicas y herramientas de auditoria, para garantizar que los hallazgos encontrados estarán debidamente sustentados.
5. Presentar el informa final como resultado de todo el trabajo y análisis realizado.

OBJETIVO ESPECIFICO

Realizar un análisis de la eficiencia, eficacia y economía tanto de los procesos como de los procedimientos de control interno, aplicados dentro de la empresa GerEnfoque, con el fin de elevar la productividad del mismo mediante una buena utilización de los recursos. La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible.

Alcance del examen:

El examen de auditoria a efectuarse a la empresa GERENFOQUE S.A., se llevara a cabo del 10 de abril del 2007 al 9 de septiembre del 2007.

Base Legal:

Dentro de la base legal que se revisará y nos servirá como base para nuestro examen esta:

- Base legal de la Empresa.
- Reglamentos internos tanto de la institución como del departamento.
- Los diferentes registros oficiales relacionados con recursos humanos y legislación laboral.
- El código de trabajo
- Manuales de recursos humanos.
- La ley de régimen tributario interno, impuesto a la renta en lo relacionado a relación de dependencia, y contratación de profesionales.
- Manuales de seguridad y ambiente laboral.

Objetivos de la empresa GerEnfoque S. A.

Área Operativa

- 6 Cumplir al 100% los requerimientos solicitados por el cliente mediante la entrega oportuna de la información requerida por el mismo, para mantener su satisfacción y su fidelidad.
- 7 Entregar al día y perfectamente ordenada toda la información relacionada con las obligaciones que mantiene el cliente con los diferentes organismos de control con el fin de evitar las multas y posibles problemas fiscales.
- 8 Cumplir al 100% todos los estándares de calidad preestablecidos por el grupo BDO con relación a la información entregada al cliente, con el fin de obtener una alta calificación en la revisión anual de desempeño, mediante una minuciosa revisión de toda la información procesada.
- 9 Reducir en un 20% el desperdicio de los recursos de la empresa con el fin de minimizar los costos internos del área operativa, mediante una planificación y control adecuado de los suministros.
- 10 Elevar en un 5% anual la satisfacción del cliente, a través de una atención personalizada con el fin el renovar el contrato.

Área Administrativa

- 6 Elevar en un 25% anual el nivel de capacitación del personal, mediante convenios con empresas capacitadoras, para brindar un servicio actualizado y eficiente.
- 7 Elevar en un 20% con relación al 2006 la rentabilidad de la empresa mediante la búsqueda de nuevos cliente.
- 8 Reducir en un 10% el tiempo ocioso que mantiene la empresa, manteniendo cronogramas de trabajo que permita evaluar y revisar oportunamente el trabajo operativo.
- 9 Reducir en un 25% las quejas de los clientes, mediante una comunicación directa con los mismos, para revisar y corregir los errores de manera constante.

10 Disminuir en un 25% con relación al 2006 el incumplimiento del presupuesto anual, mediante revisiones mensuales del nivel de cumplimiento alcanzado.

TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRATAMIENTO DEL EXAMEN.

Las técnicas y procedimientos a aplicarse dentro de nuestro examen serán:

- **Estudio General:** apreciación general de la empresa, mediante una revisión a su historia, base legal y organización.
- **Confirmación:** mediante la solicitud y obtención de comunicaciones escritas por parte de los empleados del departamento.
- **Comprobación:** realizado una detallada inspección de los documentos que respaldan un determinado procedimiento.
- **Revisión:** realizaremos un inspección no tan profunda a la organización y al departamento en cuestión, para observar a simple vista su funcionamiento.
- **Indagación:** realizaremos una entrevista a cada empleado del departamento, en el cual interrogaremos acerca de sus funciones y responsabilidades.
- **Investigación:** obtendremos la documentación relacionada con cada empleado y del proceso completo, así como sus respectivos comentarios.
- **Declaración:** luego de haber realizado la indagación y la investigación se procederá realizar una certificación la cual deberá ser firmada por cada empleado, es esta declaración constara todo lo que se recopilo tanto de su entrevista como de sus comentarios, así como de su desempeño.
- **Observación:** para comprobar y apreciar como se desarrolla en si las actividades de los diferentes procesos dentro del departamento.
- **Certificación:** serán documento en los que se señalen procedimientos, autorizaciones y demás información necesaria e indispensable para el correcto desempeño del departamento. Estos deberán ser respaldados por la firma de jefe del departamento para asegurar su importancia y legalidad.

DISTRIBUCION DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS:

La auditoria operativa a la empresa GerEnfoque se realizará con el siguiente equipo:

1 Auditor Operativo: Srta. Maria Rosa Cuadros.
1 Supervisor: Dr. Pedro Zapata

El tiempo para realizar el respectivo examen la empresa GERENFOQUE se ha estimado en 50 horas, dentro de los días hábiles y respetando horarios de trabajo, las cuales se hallan distribuidas de la siguiente manera:

FASES	T I E M P O (HORAS)	OBSERVACIONES
Conocimiento de la organización y del departamento.	2	Ya fue ejecutada.
Recopilación y revisión de la base normativa.	3	
Elaboración de los cuestionarios de control interno, y programas de auditoria	5	
Evaluación del control interno y del riesgo.	10	
Diseño de los papeles de trabajo.	5	
Aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoria y Obtención de hallazgos de auditoria.	15	
Comunicación de resultados	3	
Elaboración del informe de auditoria operativa	4	
Presentación del informe.	3	
TOTAL	50	

Todas las fases antes mencionadas serán realizadas por los miembros del equipo antes detallado.

Requerimientos de personal técnico:

Dependiendo de las características del trabajo a realizar, y tomando en cuenta el tipo de empresa a la cual se va a dirigir este examen, es necesario que los miembros de equipo sean personas altamente capacitadas y profesionales, que cuenten principalmente con:

- Imaginación, habilidad y sensibilidad suficientes para poder evaluar objetivamente las relaciones personales dentro del departamento.
- Representatividad de nuestro trabajo y organización.
- Razonamiento empresarial para poder analizar y evaluar a los procesos del departamento desde el punto de vista del jefe del mismo.
- Objetividad, ya que al ser n requisito del auditor en general es indispensable que lo miembros del equipo también la posean y la practiquen.
- Y finalmente el equipo de trabajo debe tener todos los conocimientos actualizados, así como también los complementarios (derechos laborales, derechos tributarios, etc.)



GERENFOQUE S.A. 2007

PROGRAMA DE TRABAJO GENERAL

OBJETIVOS:			
<p>1. Medir los niveles de riesgo que mantiene la empresa.</p> <p>2. Programar el trabajo a realizarse dentro de la auditoria de gestión.</p>			
PROCEDIMIENTO	P/T	HECHO POR	FECHA
3. Evaluación del Riesgo Inherente.	A . 1 . 1		
4. Elaboración y Ejecución del cuestionario de control interno.	A . 1 . 2		
5. Elaboración de la matriz de riesgo.			
6. Evaluación del Riesgo de Control.	A . 1 . 3		
7. Evaluación del Riesgo de Detección.	A . 1 . 4		

8. Evaluación del Riesgo de Auditoria.	A. 1. 5		
9. Subprograma del Área Operativa.			
10. Subprograma del Área Administrativa.	A. 1. 6		
11. elaboración de la Hoja de Hallazgos	A. 1. 7		
	A. 1. 8		
	A. 1. 9		

A.1.1

EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE:

El nivel del riesgo inherente dentro de la empresa analizada es alto, 60% debido principalmente a:

- Problemas de liquidez ya que el cliente cancela el servicio a la entrega final del mismo.
- El costo del personal es muy alto, respecto al servicio cobrado al cliente.
- Especialización del asistente en un solo cliente y gran dependencia del mismo debido a falta de personal para la rotación.
- Numerosa competencia del mercado.
- Dependencia de un solo cliente.
- Perdida de posibles clientes, que pertenecen al grupo BDO por la independencia entre auditoria y contabilidad.
- El pequeño tamaño de la empresa hace que no existe segregación de funciones en el área administrativa.



GERENFOQUE S.A. 2007
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERATIVA

A.1.2

AREA

No.	Preguntas	Respuestas				Observa.
		valor	SI	Valor	NO	
	PROCESAMIENTO DE INFORMACION					
1.	¿Todos los documentos que se procesan en la empresa, tienen la respectiva firma de elaboración, supervisión y autorización?	1.123	X			
2.	¿El procesamiento de la información del cliente se lo hace cumpliendo todos los principios y normas contables, tributarias, laborales y legales?	1.123	X			
3.	¿Toda la contabilidad realizada por los asistentes se encuentra debidamente respaldada?	1.123	X			
4.	¿La contabilización y la revisión de la información son realizadas por personas distintas?	1.123	X			
5.	¿Existen formatos estándar de cómo entregar la información al cliente?			1.123	X	
6.	¿Toda la información entregada al cliente tiene la firma del supervisor?			1.123	X	
7.	¿Se lleva control del número de información recibida y emitida?	1.123	X			
8.	¿Se comprueba la legalidad de los documentos procesados?	1.123	X			

9.	¿Se tiene fechas de recepción de la información entregada por el cliente?	1.123	X			
10.	¿Se tiene fechas de entrega de la información entregada al cliente?	1.123	X			
11.	¿El requerimiento de la información solicitada por el cliente se lo hace en forma escrita?	1.123	X			
12	¿Existe constancia de la información entregada al cliente?	1.123	X			
13	¿El asistente realiza confirmaciones de saldo de cuenta de forma directa y física?			1.123	X	
	RELACION CLIENTE - ASISTENTE					
14	¿El asistente conoce, la actividad, tipo de empresa y responsabilidades del cliente?	1.123	X			
15	¿Se mantiene un control de las obligaciones que tiene el cliente con los organismos de control?			1.123	X	
16	¿El personal operativo lleva un control del tiempo real dedicado al cliente?	1.123	X			
17	¿La información de cada cliente es manejada de manera privada y confidencial?	1.123	X			
18	¿Se lleva control del tiempo de respuesta del operativo a los diferentes requerimientos del cliente?			1.123	X	
	ARCHIVO DE LA INFORMACION					
19	¿Se archiva la información procesada en base al número del documento?	1.123	X			
20	¿Se respalda la información procesada por el asistente de cada cliente de manera semanal en CD?			1.123	X	
21	¿Cada asistente guarda la información cumpliendo con las debidas normas de seguridad?			1.123	X	
22	¿Existe protección del acceso a la información computarizada de la empresa?			1.123	X	
23	¿El asistente tiene al día el archivo de la información procesada?			1.123	X	
24	¿Se maneja un archivo físico de todos los requerimientos y envíos de información vía mail?			1.123	X	
25	¿El asistente lleva un control escrito del manejo de la información de cada uno de sus clientes?			1.123	X	

CONTROL DE SUMINISTROS						
26	¿Se controla los suministros utilizados por el asistente?	1.123	X			
27	¿Se planifica el uso de suministros de manera permanente?	1.123	X			
28	¿Existe un responsable de los suministros?	1.123	X			
TOTALES		19.09 1		12.35 3		
Elab. Por: MRC				Fecha: 14-08-2007		
Superv. Por: PT				Fecha: 14-08-2007		



A.1.2

**GERENFOQUE S.A. 2007
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	Preguntas	Respuestas				Observacio
			SI		NO	
PLANIFICACION						
29	¿Existe en la empresa una estructura organizativa, claramente definida?	1.123	X			
30	¿Describe la estructura organizativa las relaciones de trabajo y autoridad?	1.123	X			
31	¿Posee la empresa objetivos claramente establecidos?	1.123	X			
32	¿Cree que se encuentran bien enfocados los objetivos de la empresa?	1.123	X			
33	¿Se establecen metas de trabajo?	1.123	X			
34	¿Se cumplen las metas en el tiempo previsto?			1.123	X	
35	¿Posee la empresa un manual de actividades o de procesos?			1.123	X	
36	¿Existen reglas de control que permitan monitorear las operaciones administrativas?			1.123	X	
37	¿La planificación del trabajo administrativo y operativo es la adecuada?	1.123	X			

38	¿El cronograma de trabajo es realista y alcanzable?	1.123	X			
39	¿Existen objetivos de control interno?			1.123	X	
40	¿Existe una evaluación por parte de una auditoria?			1.123	X	
41	¿Existen indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia y economía en los procesos?			1.123	X	
42	¿Se verifica mediante indicadores el desarrollo y cumplimiento de la ejecución de los procesos?			1.123	X	
43	¿El supervisor revisa adecuadamente la información presentada al cliente?	1.123	X			
44	¿El supervisor es flexible en cuanto al tiempo de su planificación?	1.123	X			
45	¿La empresa tiene un presupuesto anual aprobado por los accionistas de la empresa?	1.123	X			
46	¿Se evalúa de manera mensual el cumplimiento del presupuesto de la firma?	1.123	X			
47	¿Se controla los gastos y costos según lo planificado?			1.123	X	
48	¿Se han cumplido con las últimas recomendaciones y exigencias realizadas por BDO Internacional?			1.123	X	
49	¿La empresa tiene un plan de marketing?			1.123	X	
	CONTABILIDAD – SITUACION FINANCIERA					
50	¿Se lleva al día la contabilidad de la empresa?	1.123	X			
51	¿Se realiza confirmaciones de saldo regulares con clientes y proveedores?			1.123	X	
52	¿Se realizan un análisis financiero a los balances de la empresa?			1.123	X	
53	¿La empresa posee buena liquidez?			1.123	X	
54	¿La empresa posee buena solvencia?	1.123	X			
55	¿La empresa mantiene al día sus obligaciones con los diferentes organismos de control?	1.123	X			
56	¿La empresa no presenta sobregiros continuos?			1.123	X	
57	¿La empresa tiene sus obligaciones con los proveedores al día?			1.123	X	

COBROS Y PAGOS						
58	¿Existe un plan de cobro y pago programado?	1.123	X			
59	¿Existe un responsable de cobro y pagos?	1.123	X			
60	¿Se lleva control de la antigüedad de las cuentas pendientes de cobro y pago?	1.123	X			
61	¿Se factura a todos los clientes de manera mensual?			1.123	X	
62	¿Todos los cobros en efectivo son depositados inmediatamente?	1.123	X			
63	¿Existen cheques devueltos de los clientes?	1.123	X			
64	¿Existe un control de los cheques devueltos?	1.123	X			
65	¿Se elaboran conciliaciones bancarias de forma semanal?			1.123	X	
66	¿Se controla la legalidad de la factura recibida?	1.123	X			
67	¿Se escribe la fecha de recepción de la factura y la persona quien la recibió?	1.123	X			
68	¿Se entrega oportunamente el comprobante de retención?	1.123	X			
69	¿Todos los pagos son autorizados por la Gerente General o Gerente Técnica?	1.123	X			
70	¿Todo pago se realiza mediante cheque?	1.123	X			
71	¿Existen firmas conjuntas para la emisión de cheques?	1.123	X			
RECURSOS HUMANOS Y NOMINA						
72	¿El gerente técnico satisface adecuadamente las dudas de índole legal, tributario, laboral y fiscal?	1.123	X			
73	¿La elaboración del rol de pagos revisado y autorizado por la Gerencia Técnica?	1.123	X			
74	¿Existe un responsable de mantener al día y de manera confidencial la información del personal?			1.123	X	
75	¿Están claramente definidas las responsabilidades de cada empleado en cada uno de los procesos internos de la empresa?	1.123	X			
76	¿Existen motivaciones laborales internas dentro de la empresa?	1.123	X			

78	¿Se controla el tiempo de trabajo del personal?	1.123	X			
79	¿Se controla el horario de ingreso y salida del personal?	1.123	X			
80	¿Existe un proceso de selección de personal?	1.123	X			
81	¿Se mantiene una base de datos de personal para realizar una nueva contratación?			1.123	X	
82	¿Existe requisitos básicos que debe cumplir el personal para ingresar a la empresa?	1.123	X			
83	¿La empresa proporciona todos los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo?	1.123	X			
84	¿Existe programas de capacitación permanente para el personal?			1.123	X	
	CLIENTES – PROVEEDORES					
85	¿La selección de los proveedores se lo hace mediante un proceso de concurso?			1.123	X	
86	¿El nivel de queja de los clientes es bajo?	1.123	X			
87	¿El nivel de queja de los proveedores es bajo?	1.123	X			
88	¿Se hace seguimiento de las quejas y recomendaciones realizadas por el cliente o los proveedores?	1.123	X			
89.	¿La empresa tiene elaborado un programa de trabajo para la búsqueda de nuevo clientes?	1.123	X			
	SUB TOTALES	43.79 7		29.19 8		
	TOTALES	63		37		

Elab. Por:	Fecha:
Superv. Por:	Fecha:

AREA ADMINISTRATIVA

ESTIMACION DEL RIESGO DE CONTROL DE LOS CUESTIONARIOS

ALTO	MODERADO ALTO	M O D E R A D O MODERADO	MODERADO BAJO	BAJO
15%-50%	51%-59%	60%-66%	67%-75%	76%-95%
		63%		

A.1.3

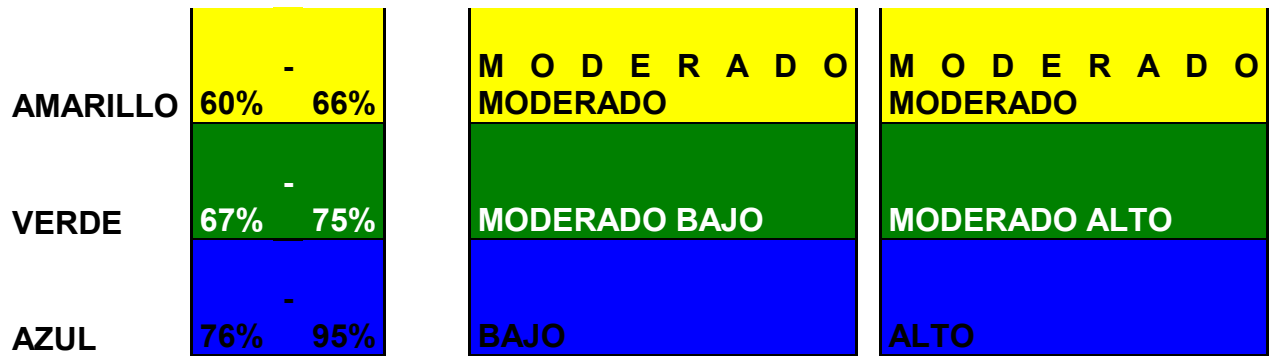
ESTIMACION DEL RIESGO DE CONTROL SEGÚN LA MATRIZ DE RIESGO

NIVEL DE CONTROL

RIESGO

CONFIANZA

	-			
ROJO	15% 50%	50%	ALTO	BAJO
NARANJA	-		MODERADO ALTO	MODERADO BAJO



Nivel de control = **bajo**

Nivel del riesgo = **alto**

Nivel de Confianza = **bajo**

A.1.4

EVALUACION DEL RIESGO CONTROL:

Para determinar el riesgo de control en la empresa Gerenfoque S.A., se aplicó los cuestionarios de control interno anteriormente desarrollados, del cual se estimo que el riesgo de control es del 37%.

Así también es necesario considerar la elaboración y aplicación de la Matriz de riesgo, mediante la cual, se estimo que el riesgo de control es 47.5%, con lo cual, finalmente el Riego de control Total de la empresa esta alrededor del 40%

Se puede observar en los cálculos anteriores que la empresa tiene un riesgo de control moderado alto, debido a que no se esta cumpliendo

apropiadamente con todos los lineamientos de control que se han establecido internamente.

A.1.5

RIESGO DE DETECCION

El riesgo de detección como ya se describió anteriormente es aquel que el auditor corre al momento de aplicar sus diferentes procedimientos de auditoria y que estos no sean los suficientemente bien diseñados y profundos como para identificar las falencias que tiene internamente GerEnfoque.

Al desarrollar la auditoria se pudo evidenciar lo siguiente:

- Los directivos de la empresa se mostraron muy abiertos a la elaboración del presente examen.
- Los empleados de la empresa colaboraron en la mayoría del tiempo para la buena aplicación de los diferentes procedimientos previamente planificados.
- Casi toda la información solicitada fue entregada para ser analizada.

- Hubo pequeños problemas en cuanto al tiempo de elaboración de los diferentes papeles de trabajo debido principalmente a que se los ejecuto en fechas claves dentro del trabajo del personal de la empresa.

ALTO	MODERADO ALTO	M O D E R A D O MODERADO	MODERADO BAJO	BAJO
15%-50%	51%-59%	60%-66%	67%-75%	76%-95%
				80%

A.1.6

RIESGO DE AUDITORIA

El riesgo de auditoria, no es mas que el producto de los tres riesgos anteriores ya calculados, por lo tanto, el Riesgo de auditoria de la Empresa GerEnfoque S.A. es del 4.8%

Riesgo de Auditoria = R. Control + R. Inherente + R. Detección.

Riesgo de Auditoria = 0.40 * 0.60 * 0.2

Riesgo de Auditoria = 0.048



A.1.7

**GERENFOQUE S.A. 2007
PROGRAMA DE TRABAJO
AREA OPERATIVA**

Objetivos:	P/T	HECHO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar si la información se entrega oportunamente al cliente. - Revisar la adecuada utilización de los recursos. 			
Procedimientos:			
Calidad del servicio percibido por el cliente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista con los clientes, mediante una muestra estratificada. 	A.1.7. 1		
Tiempos de entrega: <ol style="list-style-type: none"> 2. Medición de los tiempos efectivos de entrega de la información. 	A.1.7. 2		

<p>Tiempo real trabajado por el asistente: 3. Revisión de time sheets para comprobar el tiempo real trabajado por cada asistente.</p>	A.1.7.3		
<p>Nivel de multas: 4. Calcular las multas de cada cliente asumidas por la empresa.</p>	A.1.7.4		
<p>Respaldo de la información: 5. Seleccionar una muestra aleatoria para revisar que las transacciones sean respaldadas correctamente.</p>	A.1.7.5		
<p>Procesamiento correcto de la información: 6. Determinar el numero de rectificaciones o asientos de ajustes efectuadas por cliente.</p>	A.1.7.6		
<p>Consumo de suministros: 7. Elaborar un cuadro de planificación y consumo de los recursos utilizados por el asistente.</p>	A.1.7.7		
<p>Conocimiento del asistente: 8. Comprobar mediante una prueba de evaluación del nivel de conocimientos de los asistentes.</p>	A.1.7.8		
<p>Indicadores de Gestión: 9. Aplicar indicadores de gestión.</p>	A.1.7.9		



GERENFOQUE S.A.
RESUMEN ENTREVISTA
CON LOS CLIENTES
AREA OPERATIVA

A.1.7.1

Pregunta	ADVICE	GOMAN	BT	ROSEN	Observaciones
Calidad del servicio entregado por GerEnfoque					
Excelente					
Bueno	x	x	x	x	
Regular					
Pésimo					
Motivo de las principales quejas					
Impuntualidad en la entrega de la información.	x		x		La principal queja presentada por los clientes es la impuntualidad al momento de recibir la información entregada por la empresa
Información mal procesada				x	
Información incompleta	?	x	?	?	
Información no clara					
Relación con el personal de GerEnfoque					
Muy Buena	x	x		x	
Aceptable					
Regular					
Mínima			x		La relación existente con BT, es únicamente por e-mail
Servicios adicional					
No, únicamente el contratado	x			x	El valor agregado que se esta tratando de dar a los clientes no es identificado por ellos.
Si, apoyo en trámites frente a los organismos de control		x	x		
CONCLUSION: Del total de clientes entrevistados el 100% estima que la calidad del servicio percibido es bueno La principal queja que presentan los clientes es la impuntualidad en la entrega del servicio					
MARCAS: ? = Datos obtenidos en la entrevista realizada a la muestra de clientes seleccionada					
				Elab. Por:	Fecha:
				Rev. Por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
MEDICION DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA
AREA OPERATIVA

A.1.7.2

Programación	Fecha de entrega programada	Nº de entregas en el Semestre	Nº de atrasos	Observaciones
ADVICE				
Balances	8 de cada mes siguiente	6	4	
Roles	27 de cada mes	6	2	
less	13 de cada mes	6	0	
Impuestos	7 de cada mes	6	0	
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente	6	0	
GOMAN				Goman es el cliente menos satisfecho debido a los reiterados atrasos en la entrega de la información.
Roles	3 de cada mes siguiente	6	1	
Impuestos	20 de cada mes	6	6	
less	13 de cada mes	6	0	
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente	6	2	
ROSEN				
Balances	8 del mes subsiguiente	6	0	
Impuesto	20 de cada mes	6	2	
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente	6	6	
BT				Por la dependencia que existe de BT se trata en lo posible de entregarle toda la información a tiempo
Aged report	25 de cada mes	3	0	
fixes assets	25 de cada mes	3	0	
Conciliación bancaria	25 de cada mes	3	0	
Balance de Comprobación	25 de cada mes	3	0	
Contabilidad	25 de cada mes	3	0	
Anexo Transaccional	Último día del mes subsiguiente	3	1	
TOTAL		90	24	
PORCENTAJE			27%	

CONCLUSION:

En promedio la empresa cumple en un 73% con la entrega a tiempo en los plazos establecidos como límite.

MARCAS

? = Datos obtenidos revisando las fechas de recepción por parte del cliente

Elab por:	Fecha:
Sup por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
MEDICION DEL TIEMPO REAL TRABAJADO POR LOS ASISTENTES
AREA OPERATIVA

Asistentes	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	H. Pres.	H. Real.	H. Pres.	H. Real.	H. Pres.	H. Real.	H. Pres.	H. Real.	H. Pres.	H. Real.	H. Pres.	H. R.
Gabriela Villacres	176	230	176	230	176	230	0	0	0	0	0	0
Cristina Pacas	176	180	176	180	176	190	176	195	176	190	176	19
Verónica Rojas	0	0	0	0	176	190	176	190	176	240	176	24
María Rosa Cuadros	0	0	176	190	176	200	176	210	176	190	176	20
Evelin Enríquez	176	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Christian Chafuel	0	0	136	150	176	200	176	245	176	210	0	0
TOTAL	528	590	664	750	880	1010	704	840	704	830	528	63
PORCENTAJE:												

CONCLUSION:

Los asistentes durante los seis meses (ene- jun 2007) han laborado el 116% del tiempo planificado. Un 16% mas por encima de la obligación legal.

MARCA:

? = Revisión de los time sheets



A.1.7.4

GERENFOQUE S.A.
MULTAS DE CLIENTES ASUMIDAS POR LA EMPRESA
AREA OPERATIVA

Cliente	Valor de la multa	Observaciones
Anlagen	0,00	
Advice	0,00	IESS
Rosen	0,00	
Goman	3,75	SRI Impuestos
Andecia	10,00	Anexo transaccional
Meduan	0,00	
Activum	32,00	SRI Impuestos
BT	150,00	SRI Impuestos
Total	195,75	

CONCLUSION:

En estos seis meses los asistentes han tenido que asumir \$ 195,75 por multas de su clientes, éstas multas son por incumplimiento de la información a ser presentada a los diferentes organismos de control

MARCAS:

● = Datos obtenidos en la entrevista realizada a los operativos de la empresa

Elab por:	Fecha:
Sup por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
CONTROL DE RESPALDO DE INFORMACION
AREA OPERATIVA

Documentos	Tipo de Transacción									
	Compras		Ventas		Ajustes		Pagos		Ingresos	
	Respaldo completo	Respaldo incompleto	Respaldo completo	Respaldo incompleto	Respaldo completo	Respaldo incompleto	Respaldo completo	Respaldo incompleto	Respaldo completo	Respaldo incompleto
Asiento Contable	50	0	50	0	50	0	50	0	50	
Factura	50	0	50	0			40	10		
Comprobante de Retención	45	5	48	2			50	0		
Autorización del Cliente	50	0	50	0	50	0	50	0		
Ingreso a Bodega	0	0	-	-			-	-		
Firmas Autorizadas	40	10	-	-			50	0		
Déposito bancario	-	-	-	-			-	-		50
Comprobante de egreso	-	-	-	-			40	10		
Comprobante de ingreso	-	-	-	-						40
Total	40	10	48	2	50	0	40	10	40	
Total transacciones con respaldo incompleto	32									
Tamaño de muestra	250									
Porcentaje	13%									

CONCLUSION

De una muestra de 250 transacciones revisadas el 87% se encuentran legalmente respaldadas

MARCAS

n = Valores obtenidos de la revisión del archivo

Elab por:	Fe
Sup por:	Fe



GERENFOQUE S.A.
EFICIENCIA EN LAS TRANSACCIONES PROCESADAS
AREA OPERATIVA

Cliente	Nº Total de Transacciones	Nº Asientos Correctos	Nº de Asientos Corregidos	Observaciones
Advice	900	840	60	Incluyen los cruces de cuentas entre interrelacionadas
Goman	1080	1030	50	
BT	540	515	25	Los ajustes son indicados y señalados
Rosen Pavilion	720	570 ?	150 ?	Se incluyen reclasificaciones de cuentas por pedido de dueño
Hacienda	420	300	120	Se incluye los asientos de reclasificación que están pendientes de los seis meses
Total	3660	3255	405	
Porcentaje	100%	89%	11%	

CONCLUSION:

El 89% de los asientos contables realizados por los asistentes están correctamente elaborados

MARCAS:

? = Datos revisados en el sistema contable que maneja la empresa.

Elab por: _____ Fecha: _____

Sup por: _____ Fecha: _____



GERENFOQUE S.A.
CONTROL DE SUMINISTROS
AREA OPERATIVA

Asistentes	Suministros										
	Papel Bond		Sobres Manila		CD		clips		esferos y lapiz		pl
	planificado	Real	planificado	Real	planificado	Real	planificado	Real	planificado	Real	pl
Administración	50	60	20	10	5	1	1	1	12	20	pl
Cristina Pacas	50	80	10	2	4	3	1	1	3	5	n
Gabriela Villacres	30	40	10	20	4	0	1	1	3	6	n
Maria Rosa Cuadros	50	60	10	3	4	1	1	2	3	4	
TOTAL	180	240	50	35	17	5	4	5	21	35	
PORCENTAJE	1,33		0,70		0,29		1,25		1,67		
PORCENTAJE FINAL	0,92										

CONCLUSION:

Se está cumpliendo en un 92% el presupuesto de consumo de suministros

MARCAS:

I = Valores revisados en la planificación de suministros

n = Valores revisados con las hojas de pedidos llenadas por los asistentes

Elab p
Supr p



A.1.7.8

GERENFOQUE S.A.
NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL OPERATIVO
AREA OPERATIVA

Num.	Nombre	Cargo	Resultado de la evaluación	Observación
1	Cristina Pacas	Asistente A	18	
2	Gabriela Villacres	Semi senior A	19	
3	Ximena Enríquez	Asistente A	18	?
4	Veronica Rojas	Asistente A	17	
5	Viviana Brito	Asistente administrativa	17	
Promedio			17,8	

CONCLUSION:

Los asistentes evaluados obtuvieron una calificación en promedio de 17.8, lo que indica que tienen muy buenos conocimientos contables, tributarios y legales al momento de procesar la información entregada por el cliente.

MARCAS:

? = Prueba de conocimientos efectuada a los asistentes.

Elab por	Fecha:
Sup por	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
INDICADORES DE GESTION
AREA OPERATIVA

Num.	Procedimientos	Ref. P/T	Indicador		Rango	
			Nombre	Fomula	Deficiente	Aceptable
1	Medición tiempos de entrega		Cumplimiento del plan de entrega de información	# pedidos atendidos a tiempo	1-60	61-90
				# de pedidos recibidos		x
2	Tiempo real trabajado por los asistentes		Efectividad de la carga laboral	horas hombre reales	>1	< 1
				horas hombre programadas	x	
3	Control del respaldo de la información		Efectividad del archivo	# transacciones correctamente respaldadas	1-60	61-90
				# total de transacciones procesadas		x
4	Eficiencia de las transacciones procesadas		Efectividad del procesamiento de la información	# de asientos bien procesados	1-60	61-90
				# total de asientos efectuados		x
5	Control de suministros		Economía en el uso de los recursos	cantidad de suministros real utilizada	>1	< 1
				cantidad de suministros planificada		x

Elab por:

Sup por:



A.1.8

**GERENFOQUE S.A. 2007
PROGRAMA DE TRABAJO
AREA ADMINISTRATIVA**

Objetivos:	P/T	HECHO POR	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer si se realiza planificación del trabajo y si se evalúa mediante revisión el mismo. - Revisar si se cumple con el presupuesto y las metas establecidas por el grupo BDO Internacional. - Establecer la metodología que utiliza la empresa para la determinación del precio y definir si es la adecuada. - Medir el grado de control interno y gestión de la administración. 			
Procedimientos:			
Programación y evaluación de trabajo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el nivel de cumplimiento del programa de trabajo del personal. 2. Determinar el nivel de respuesta de los requerimientos, sugerencias y quejas de los clientes. 	A.1.8. 1 A.1.8. 2		
Evaluación del Presupuesto y Planificación: <ol style="list-style-type: none"> 3. Medir el nivel de ingresos y gastos comparándolos con el presupuesto anual, y analizar la evaluación realizada por BDO Internacional. 4. Establecer la relación precio, costo rentabilidad por cliente. 	A.1.8. 3 A.1.8. 4		
Capacitación: <ol style="list-style-type: none"> 5. Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación del personal. 	A.1.8. 5		
Cumplimiento de obligaciones con los organismos de control: <ol style="list-style-type: none"> 6. Determinar el nivel de multas aplicadas por los organismos de control a los incumplimientos de la empresa. 7. Establecer la situación de la empresa en los diferentes organismos de control. 	A.1.8. 6 A.1.8. 7		

Recursos Humanos: Evaluación del personal: 8. Evaluación del personal operativo.	A.1.8. 8		
--	-------------	--	--



GERENFOQUE S.A.
PLANIFICACION Y CUMPLIMIENTO DEL
TRABAJO
AREA ADMINISTRATIVA

Actividades	Planificadas		Cumplidas		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	
Trabajo operativo	x		x		
Revisión de trabajo operativo	?	x	x		Todo trabajo que se realiza es revisado
Reunión nuevos clientes	x	?	x	?	
Capacitación personal	x			x	
Gestión administrativa		x	x		
Retroalimentación de las actividades		x		x	
PORCENTAJES	50%	50%	67%	33%	

CONCLUSION:

Se planifica el 50% de las actividades que se realizan en la empresa
De la planificación elaborada se cumple en un 67%

MARCAS:

? = Revisión de los time sheets del personal y observación de las actividades que en este detallan

Elab. Por:

Fecha:

Sup. Por:

Fecha:



GERENFOQUE S.A.

A.1.8.2

TRATAMIENTO DE SUGERENCIAS, REQUERIMIENTOS
Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES
AREA ADMINISTRATIVA

Cliente	Requerimientos		Sugerencias		Reclamos		Observaciones
	Recibidos	Respondidos	Recibidos	Acatados	Recibidos	Respondidos	
Advice							
enero	15	15					
febrero	10	10			5	4	
marzo	12	12			4	4	
abril	15	15	1		3	2	
mayo	17	17			5	0	Es el cliente que mas
junio	20	20			2	1	reclamos presenta
Goman							
enero	4	4			2	2	
febrero	4	4			3	3	El contacto con este
marzo	4	4			1	1	cliente es via telefonica, y
abril	6	5			1	1	la informacion se obtuvo
mayo	4	4			?	3	preguntandole al
junio	4	4	?		2	2	asistente.
BT							
enero	10	10				?	
febrero	?	1?					
marzo	15	15			1	1	Todos los requerimientos,
abril	20	20			1	1	sugerencias y reclamos
mayo	40	40	3	?	2	2	de este cliente han sido
junio	50	50	5	?			respondidos
Rosen Pavilion							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo	3	3			1	1	
junio	4	3			2	1	Cliente desde mayo
Hacienda San Carlos							
enero							
febrero							
marzo							
abril							
mayo	2	2					
junio	2	1					Cliente desde mayo
Total	271	268	9	8	38	29	
Porcentaje	99%		89%		76%		

CONCLUSION:

La empresa ha respondido en un 99% los requerimientos solicitados por el cliente
Se ha aceptado el 89% de las sugerencias efectuadas por el cliente
Se ha respondido en un 76% los reclamos efectuados por el cliente

MARCAS:

? = Revisión de e-mail recibidos y enviados por el cliente, así como preguntas realizadas a los asistentes.

Elab. Por:	Fecha:
Sup. Por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
EVALUACION DEL PRESUPUESTO
AREA ADMINISTRATIVA

Meses	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	Presup	Ejecut	Presup	Ejecut	Presup	Ejecut	Presup	Ejecut	Presup	Ejecut	Presup	Ejecut
INGRESOS												
Cientes Recurrentes	13.266	5658,38	6.370	3150	7.370	3650	10.070	8495,35	10.070	13681,17	10.070	12465,
Cientes No Recurrentes	0		3.250		1.100		1.300		1.000		0	
TOTAL	13.266	5.658	9.620	3.150	8.470	3.650	11.370	8.495	11.070	13.681	10.070	12.4
PORCENTAJES	43 %		33%		43%		75%		124%		124%	
GASTOS												
Sueldos y Beneficios	8.746	5627,49	6.483	6064,57	8.079	8685,68	9.290	5960,11	9.245	5661,77	9.501	10178,
Gastos de Gestion	0	1371,39	405	1092,51	705	1378,93	1.347	1855,65	747	714,72	503	1627,
Suministros de Oficina	75	114,35	75	104,37	75	211,8	75	202,36	747	27,7	75	95,
Arriendo y gastos de aseo	274	277,79	274	277,79	274	277,79	274	277,79	274	347,79	274	575,
Servicios Basicos	250	265,74	250	356,02	250	320,58	250	439,85	250	445,09	250	502,
TOTAL	9.345	7.657	7.487	7.895	9.383	10.875	11.236	8.736	11.263	7.197	10.603	12.9
PORCENTAJE	82 %		105%		116%		78%		64%		122%	

CONCLUSION:

Al no ser sistematizada la emisión mensual de las facturas de venta, hay meses en los que se esta lejos de cumplirse con el presupuesto, mis ingresos presupuestados, precisamente por que se factura acumulado dos o tres meses.

Se nota una inconsistencia en la reparación de los presupuestos mensuales, pues en ningún mes los ingresos se equiparan a los gastos

Durante el semestre la relación de ingresos ejecutados ver sus planificados es del 82%, los gastos en cambio se han cumplido en el 96%, como evidencia representa la pérdida del ejercicio

MARCAS:

? = Revisión de el presupuesto y de la contabilidad de la empresa



GERENFOQUE S.A.
RELACION PRECIO, COSTO, RENTABILIDAD
AREA ADMINISTRATIVA

A.1.

Cliente	Precio	Costo	Utilidad Bruta	Gasto	Rentabilidad	Obs
Advice	2.700,00	717,71	1.982,29	2.454,62	-472,32	
Goman	2.240,00	595,43	1.644,57	2.036,42	-391,85	
Rosen pavilion	3.240,00	861,25	2.378,75	2.945,54	-566,79	
Andecia	4.800,00	1.275,92	3.524,08	4.363,76	-839,68	
Hacienda San Carlos	1.200,00	318,98	881,02	1.090,94	-209,92	
Anlagen	6.900,00	1.834,14	5.065,86	6.272,91	-1.207,05	
BT	12.000,00	3.189,80	8.810,20	10.909,41	-2.099,21	
Otros no recurrentes	14.020,09	3.726,78	10.293,31	12.745,90	-2.452,59	
Total	47.100,09	12.520,00	34.580,09	42.819,50	-8.239,41	
PORCENTAJE	100%	27%	73%	91%	-17%	

CONCLUSION:

Los clientes habituales o recurrentes no cubren al 100% los gastos de la empresa

El costo del personal operativo representa el 27% del total de ingresos de la empresa

La empresa presenta en el primer semestre de este año 2007 una pérdida del 17% en relación a sus ingresos

MARCAS

☒ = Valores revisados con la contabilidad de la empresa

Elab por	Fech
Sup por	Fech



A.1.8.5

GERENFOQUE S.A.
EVALUACION DEL PLAN DE CAPACITACION
AREA ADMINISTRATIVA

Num.	Cursos	Ejecución		Observación
		SI	NO	
1	Cierre del año tributario	X		
2	Anexos transaccionales		X	
3	Flujo de efectivo	?	X	?
4	Reformas tributarias	X		
5	Programa Memory Conty		X	
TOTAL		2	3	
PORCENTAJES		40%	60%	

CONCLUSION:

El plan de capacitación se esta cumpliendo en un 40%

MARCAS:

? = Revisión del plan de capacitación y consulta con la Gerente Técnica

Elab. Por:	Fecha:
Sup. Por:	Fecha:



A.1.8.6

GERENFOQUE S.A.
NIVEL DE MULTAS DE LA EMPRESA
AREA ADMINISTRATIVA

Organismo de Control	Valor de la Multa	Observaciones
Ministerio de Trabajo		
SRI	160,08 ✘	
IESS		
Superintendencia de compañías		
INEC		
Total	160,08	
<p>CONCLUSION:</p> <p>Durante estos seis meses enero - junio 2007, la empresa ha cancelado \$ 160.08 en multas</p> <p>MARCAS:</p> <p>✘ = Valores revisados con la contabilidad de la empresa</p>		
	Elab. Por	Fecha
	Sup por.	Fecha



GERENFOQUE S.A.
SITUACION CON LOS
ORGANISMOS DE CONTROL
AREA ADMINISTRATIVA

A.1.8.7

Organismo de Control	Situacion		Observaciones
	Esta en lista blanca	No esta en lista blanca	
Ministerio de Trabajo		X	
SRI		X	
IESS		X ?	
Superintendencia de companias	X		
PORCENTAJES	25%	0,75%	

CONCLUSION:

La empresa esta al día únicamente con el 25% de los cuatro organismos de control

MARCAS:

? = Datos obtenidos revisando la situación de la empresa en las páginas web de los diferentes organismos de control

Elab. Por	Fecha
Sup por.	Fecha



GERENFOQUE S.A.
EVALUACION DEL PERSONAL
AREA ADMINSTRATIVA

A.1.8.8

Num.	Nombre	Cargo	Evaluación		Fecha de evaluación	Observacion
			SI	NO		
1	Cristina Pacas	Asistente A		X		
2	Gabriela Villacres	Semi senior A		X		
3	Veronica Rojas	Asistente B	X			
4	Ximena Enriquez	Asisntente A		X		
5	Maria Rosa Cuadros	Asistente A		X		
6	Viviana Brito	Asistente a dministrativa		X ?		
7	Gloria Vaca	Asistente a dministrativa	X			
8	Christian Chafuel	Asistente A		X		
9	Franklin Verduga	Asistente B		X		
10	Fernando Segovia	Supervisor		X		
11	Johana Navas	Asistente B		X		
12	Freddy Romero	Supervisor		X		
PORCENTAJES			17%	83%		

CONCLUSION

Solo el 17% del personal ha sido evaluado

MARCAS

? = Datos obtenidos revisando las carpetas personales de los empleados

Elab. Por:	Fecha:
Sup. Por:	Fecha:



GERENFOQUE S.A.
HOJA DE HALLAZGOS

A.1.9

PT	HALLAZGO
AREA OPERATIVA	
A.1.7.1	Del total de clientes entrevistados el 100% estima que la calidad del servicio recibido es bueno
A.1.7.2	En promedio la empresa cumple con los tiempos establecidos como límite en un 73%
A.1.7.3	Los asistentes durante los seis meses (ene- jun 2007) han laborado el 116% del tiempo planificado. Un 16% mas por encima de la obligación legal.
A.1.7.4	En estos seis meses los asistentes han tenido que asumir \$ 195,75 por multas de su clientes, éstas multas son por incumplimiento de la información a ser presentada a los diferentes organismos de control
A.1.7.5	De una muestra de 250 transacciones revisadas el 87% se encuentran legalmente respaldadas
A.1.7.6	El 89% de los asientos contables realizados por los asistentes estan correctamente elaborados
A.1.7.9	Los asistentes evaluados obtuvieron una calificación en promedio de 17.8, lo que indica que tienen muy buenos conocimientos contables, tributarios y legales al momento de procesar la información entregada por el cliente.
AREA ADMINISITRATIVA	
A.1.8.1	Se planifica el 50% de las actividades que se realizan en la empresa
A.1.8.2	La empresa ha respondido en un 99% los requerimientos solicitados por el cliente
A.1.8.3	Durante el semestre la relación de ingresos ejecutados ver sus planificados es del 82%, los gastos en cambio se han cumplido en el 96% como evidentemente se nota este desfase representa la perdida del ejercicio
A.1.8.4	La empresa presenta en el primer semestre de este año 2007 una pérdida del 17% en relación a sus ingresos
A.1.8.5	El plan de capacitación se esta cumpliendo en un 40%
A.1.8.6	Durante estos seis meses enero - junio 2007, la empresa ha cancelado \$ 160.08 en multas
A.1.8.7	La empresa esta al día únicamente con el 25% de los organsimos de control
A.1.8.8	Solo el 17% del personal ha sido evaluado

Elab por:	Fecha:
Sup por:	Fecha:

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA GERENFOQUE S.A.

TITULO I.

1 ANTECEDENTES

Gerenfoque S.A. es una empresa de outsourcing contable que forma parte del grupo BDO, firma de auditoria reconocida internacionalmente; lleva siete años de funcionamiento, y ha manejado clientes muy importantes como BT Solutions, Pharmacy's, Microsoft y la petrolera Creck Internacional. Desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito como todo el grupo BDO.

2 MOTIVOS DEL EXAMEN

La auditoria operativa se efectúa para analizar y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en la empresa GERENFOQUE S.A. como propuesta de tesis de grado de la Srta. María Rosa Cuadros.

3 OBJETIVOS DEL EXAMEN

1. Realizar un estudio en base a la información obtenida de periodos anteriores, con relación a sus niveles de rotación y ausentismo.
2. Medir la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa GerEnfoque S.A.
3. Medir el grado de cumplimiento de los objetivos internos de la empresa.
4. Realizar el proceso de auditoria, mediante la utilización de técnicas y herramientas de auditoria, para garantizar que los hallazgos encontrados estarán debidamente sustentados.
5. Presentar el informe final como resultado de todo el trabajo y análisis realizado.

4 ALCANCE DEL EXAMEN

El examen de auditoria a efectuarse a la empresa GERENFOQUE S.A., se llevara a cabo del 10 de abril del 2007 al 9 de septiembre del 2007, y se analizará el periodo enero – junio 2007.

TITULO II

AREA OPERATIVA

COMENTARIO I

EL CALIDAD DEL SERVICIO ENTREGADO A LOS CLIENTES SE DEBE MEJORAR.

Durante estos seis meses de gestión de la empresa GerEnfoque S.A. los diferentes clientes permanentes que posee la misma, consideran que el servicio entregado por la empresa es bueno y que necesita mejorar varios aspectos para ser considerado excelente, es así que han presentado varias quejas con respecto al trabajo recibido.

Desde el punto de vista empresarial la razón de ser de cualquier empresa es la satisfacción del cliente, es así que en los diferentes contratos de prestación de servicios que se firma entre el cliente y la empresa se estipula: la forma en que se le va a brindar el servicio, el tipo de información que se va a entregar, las fechas de entrega y recepción de la información y demás pormenores relacionados con mantener en alto la calidad final del servicio entregada al cliente.

La razón principal de insatisfacción de los clientes es la impuntualidad en la entrega de la información así como también el hecho de que en varias ocasiones la información entregada se encuentra incompleta.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, los clientes presentan un nivel considerable de insatisfacción lo que puede influenciar al momento de reanudar el contrato anual con la empresa.

CONCLUSION:

El servicio entregado a los clientes es considerado por ellos como bueno, es necesario mejorarlo para alcanzar la excelencia.

RECOMENDACIÓN:

A la Sra. Gerente Técnica:

1. Elevar la calidad del servicio entregado al cliente, mediante la disminución constante de los incumplimientos en cuanto a la información final presentada.

COMENTARIO II

ENTREGA A DESTIEMPO DE LA INFORMACION

En este primer semestre del año 2007, la empresa ha cumplido en un 73% la entrega a tiempo de toda la información (Balances, impuestos, planillas del IESS, roles, anexos transaccionales) que ha sido solicitada por sus clientes.

Al momento de firmar el contrato de prestación de servicios con un determinado cliente, se elabora además el calendario de entrega de la información, el mismo que se elabora en base a las necesidades del cliente y la disponibilidad de la empresa, por lo tanto su cumplimiento al 100% es técnica y prácticamente posible.

Una de las causas para que se presente este nivel de incumplimiento en la empresa es la falta de una adecuada planificación interna al momento de coordinar la entrega del trabajo operativo, la supervisión y la entrega al cliente, ya que por lo general estas dos ultimas actividades se realizan el mismo día. Por otra parte también ha habido ocasiones en que el cliente ha entregado la información a ser procesada sin la debida antelación de tiempo posible, ocasionando de igual manera demoras en la entrega del los diferentes informes y reportes.

De igual manera que en el comentario anterior, esta falencia de la empresa provoca que el nivel de insatisfacción del cliente se eleve y esto a su vez es muy tomado en cuenta por el mismo al momento de renegociar la continuidad del contrato de prestación de servicios o al momento de aprobar un incremento en el pago de los honorarios a la empresa.

CONCLUSION:

La empresa ha cumplido en un 73% la entrega a tiempo de la información que le han solicitado sus clientes.

RECOMENDACIONES:

A la Sra. Gerente Técnica:

1. Revisar detenidamente el calendario de entrega de cada uno de los clientes para evaluar su factibilidad y que no exista sobre cargo de tareas al personal en determinadas fechas.
2. Exigir igualmente al cliente respetar los plazos de entrega de la información a la empresa para ser procesada adecuadamente y de igual manera ser entregada a tiempo.

COMENTARIO III

EL TIEMPO REAL TRABAJADO POR LOS ASISTENTES SUPERA EL TIEMPO LEGAL PERMITIDO

Según la revisión de los time sheet de cada uno de los asistentes contables (personal operativo) se pudo evidenciar que su tiempo de trabajo sobrepasa las ocho horas laborables diarias e incluso han laborado los fines de semana y feriados.

Según el código de trabajo en su Capítulo V *De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios, de las vacaciones, de las jornadas y descansos*, establece muy claramente que la jornada de trabajo diaria no podrá exceder las ocho horas laborables, y que de igual manera las horas extras laboradas por el empleador no podrán superar las cuatro en un día ni de doce a la semana.

Esta situación se presenta sobre todo en fechas de entrega de balances, presentación de impuestos, entrega de roles y envío de reportes al exterior, debido principalmente a que hay información que el cliente entrega necesariamente luego de terminando el mes para que en ese momento sea procesada, y además existen momentos en que el cliente hace requerimientos de información muy importante sin avisar con la necesaria antelación posible.

Esta situación ha provocado cierto grado de inconformismo en el asistente, tomando en cuenta que por el tipo de trabajo (por objetivos) este tiempo extra no es remunerado y esto a su vez es una de las causas que ha originado los altos niveles de rotación que ha presentado la empresa en estos seis meses.

CONCLUSION:

El personal de la empresa labora un 14% más de la jornada normal permitida por la ley. A futuro un posible riesgo laboral por demandas potenciales del personal

RECOMENDACIONES:

A la Gerente General:

1. Revisar las fechas de entrega de la diferente información al cliente, para evitar que exista sobre cargo de trabajo en determinadas fechas.
2. Reconocer el trabajo extra realizado por el asistente, de manera que este se sienta motivado para que disminuya su inconformidad.

COMENTARIO IV

EXISTEN VALORES DE MULTAS DETERMINADOS POR ORGANISMOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES, ASUMIDAS POR LA EMPRESA.

En estos seis meses han existido pagos de multas de los clientes por incumplimiento con los diferentes organismos de control que han tenido que asumir los asistentes que manejan su información, debido a errores existentes en la información presentada, así como también presentación tardía de la información.

Cada uno de los clientes de la empresa tienen obligaciones que cumplir con los diferentes organismos de control, y la fecha de presentación de estas obligaciones están claramente establecidas en la reglamentación de cada organismo, por lo tanto en las fechas de entrega de información al cliente establecidas en el calendario de trabajo de cada cliente, se han tomado en cuenta estas fechas y por lo cual la información por parte de la empresa debe ser siempre entregada a tiempo y de manera completa.

En si los motivos para la existencia de las multas que ha tenido que asumir los asistentes, han sido principalmente por errores al momento de elaborar la información a ser presentada (Impuestos, anexos transaccionales) lo que demuestra ciertas falencias de conocimientos por parte del personal operativo al momento de procesar y presentar la información del cliente; así también es necesario mencionar que existe una debilidad en el momento de efectuar la revisión del trabajo final, ya que este filtro de control debería identificar el error en la información.

Como ya se menciona la consecuencia en si de lo anteriormente detallado es las multas que los asistentes han tenido que asumir, así como también, las quejas de los clientes que se hacen presentes y ante los cuales la empresa tiene que responder.

CONCLUSION:

Las multas generadas por incumplimientos tributarios, laborales, entre otros, que corresponden a los clientes, han sido asumidas por el personal operativo de GerEnfoque, lo que ratifica la falta de calidad en el servicio entregado.

RECOMENDACIONES:

Al supervisor:

1. Realizar una revisión mucho mas minuciosa de cada uno de los reportes que deben ser entregados al cliente, para ir disminuyendo la presencia de errores.
2. Establecer como prioridades las fechas de entrega de información a los organismos de control, para evitar incumplimientos y sanciones.

COMENTARIO V

RESPALDO DOCUMENTAL DE LA INFORMACION SE ENCUENTRA INCOMPLETO

De toda la información que se procesa en la empresa de los diferentes clientes que ésta posee, el 87% de todas las transacciones contables se encuentran legalmente respaldadas, ya sean por documentos fuentes o por e-mails que certifican una decisión asumida por el cliente. El 27% restante constituyen asientos de ajustes e información de algún cliente en particular.

Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, estos establecen que toda transacción o movimiento contable que se realice debe estar legalmente respaldado, ya que esto sirve de descargo para la persona responsable de la elaboración de la contabilidad así como también garantizan que los Estados Financieros reflejan razonablemente la situación financiera y económica de una empresa.

La información que procesa el personal operativo de la empresa, es la que envía el cliente, y dependiendo de cada uno de ellos, los clientes tienen su proceso de registro y emisión de información, y a pesar de las múltiples recomendaciones por parte de Gerenfoque, algunos de ellos asumen la responsabilidad de no emitir toda la documentación necesaria por motivos de ahorrarse tiempo y recursos.

El tener cierto nivel de la información sin el respectivo respaldo puede ser motivo de observación en el momento en que se realice una auditoria a uno de los clientes, así como también puede ser objeto de un llamado de atención de alguno de los organismos de control, ya que esta situación origina una desconfianza de los saldos reflejados en los Balances Financieros.

CONCLUSION:

Existe un 27% de las transacciones contables procesadas por la empresa que no se encuentran legalmente respaldadas.

RECOMENDACIONES:

Al Supervisor:

1. Realizar revisiones periódicas de la información procesada y de su adecuado respaldo así como también de su correcto mantenimiento y archivo.

A la Sra. Gerente Técnica:

2. Exigir a los clientes que entreguen toda la información que sea requerida por los asistentes para elaborar la contabilidad de una forma correcta cumpliendo con todos los principios y normas técnicas y legales, de lo contrario aclara las posibles consecuencias y la responsabilidad sobre este particular.

COMENTARIO VI:

PROCESAMIENTO PARCIALMENTE INCORRECTO DE LA INFORMACION

Los asistentes de la empresa registran contablemente la información que es enviada por el cliente, y cuyo resultado final es la emisión del estado financiero, el mismo que es responsabilidad directa del asistente, por lo tanto la precisión del balance depende del buen criterio que posee el asistente al momento de procesar la información, en estos seis meses del año 2007, se ha podido constatar que el 89% de los asientos registrados por lo asistentes están bien elaborados, es decir no han necesitado ajustes, reclasificaciones o reversiones ni en el mes en curso ni en meses posteriores dentro del periodo citado.

La ejecución de la contabilidad se debe hacer cumpliendo con todos los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA, la Normas de Contabilidad Ecuatoriana, NEC, las Normas Internacionales de Contabilidad NIC en los puntos que ameriten, así como también de la diferente legislación nacional a la que este sometida el cliente (Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social, etc.) así como también en todo momento debe estar presente el sentido objetivo de lo correcto y legal del contador.

El principal motivo por que se ha tenido que corregir asientos posteriormente es el desconocimiento de determinados puntos de la ley, así como también errores de digitación que se producen, en todo caso, estas modificaciones o rectificación se las ha efectuado en el momento en que se los ha identificado, y asumiendo las respectivas consecuencias de manera directa y franca.

La existencia de errores contables, ha originado hasta el momento realizar rectificatorias de información ante los diferentes organismos de control, con el pago de multas que esto amerita, así como también el realizar ajustes de cuentas en meses posteriores lo que ha modificado los balance e información entregad al cliente. De igual manera a futuro puede ser motivo de observación por parte de una auditora externa, en el momento en que la contabilidad del cliente sea sometida a este examen.

CONCLUSION:

La información contable que se procesa en la empresa presenta errores que ha sido necesario corregirlos posteriormente.

RECOMENDACIÓN:

Al Sr. Supervisor:

1. Seleccionar Periódicamente una muestra de manera aleatoria de todas las transacciones procesadas por el personal operativo, para realizar una revisión de la adecuada forma de registro, así como también mostrar más interés en los asientos de cierre y ajustes al final del periodo contable.

COMENTARIO VII:

EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS ASISTENTES DEBE MEJORAR

El personal operativo que trabaja en la empresa, ha sido seleccionado mediante una prueba de evaluación de conocimientos generales, además todos los asistentes se encuentran estudiando un nivel superior carreras afines con la auditoria y la contabilidad, por lo cual el conocimiento que tienen sobre todos los temas básicos que necesitan saber para llevar la contabilidad de una manera adecuada es muy bueno.

Como se puede evidenciar si bien el nivel de conocimientos de los asistentes es muy bueno también es de manera de general, y desde el punto de vista de los requerimientos exigidos por el grupo BDO, las competencias de su personal deben ser altas y sus conocimientos bastante sólidos, y mucho mas profundos.

Si bien como se ha mencionado el nivel de conocimiento de los asistentes es muy bueno, el estancarse en este estado y no alcanzar un nivel más satisfactorio es debido a la falta de capacitación en asuntos puntuales y necesarios para procesar la información del cliente de forma adecuada, ya que dentro de los clientes de Gerenfoque existen clientes que presenta diferentes situaciones y actividades económicas no tan comunes y por lo tanto que requieren un trato especial, lo cual es complicado ubicar a una persona que domine a la perfección todos estos temas.

Como resultado de esta falta de conocimientos puntuales, se han presentado varios errores al momento de procesar la información contable del cliente y esto a su vez ha resultado en diferentes consecuencias que se mencionaron anteriormente en el comentario relacionado con *Procesamiento correcto de la información*.

CONCLUSION:

A pesar de que el conocimiento técnico y práctico de los asistentes es muy bueno, es necesario mejorar y afianzar ciertos puntos para elevar su nivel de comprensión

RECOMENDACIÓN:

A la Sra. Gerente Técnica:

1. Establecer un plan de capacitación para ir puliendo y minimizando las falencias teóricas y prácticas que posean los asistentes.

TITULO III

AREA ADMINISTRATIVA:

COMENTARIO VII

AUSENCIA DE REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS DISPOSICIONES LEGALES INTERNAS

Cada uno de los miembros de la empresa, saber las funciones y responsabilidades que tiene que desarrollar, esto lo ha aprendido a la práctica y al trato con cada uno de los clientes, pero en la empresa se carece de, reglamento interno, manuales de procesos y manuales de funciones, que den una guía de cómo desarrollar las actividades tanto operativas como administrativas de la mejor forma.

En cuanto a este punto, el Ministerio de trabajo establece muy claramente que toda empresa debe presentar su reglamento interno para su debida revisión y aprobación del mismo. Así también, Las normas ISO 9000:2000, que son los lineamientos de calidad, establecen que los procesos dentro de una empresa deben estar claramente definidos y explicados, ya que los mismos deben fluir adecuadamente, y además la correcta documentación elimina la dependencia de determinados empleados que se convierten en indispensables.

En este punto es necesario mencionar que la carencia del reglamento interno y de los manuales de procesos en si se debe al tamaño de la empresa y del tiempo que tiene de funcionamiento, además de que no solo es en GERENFOQUE la ausencia de manuales, sino también en todo el grupo BDO, por lo tanto,

El carecer de lineamientos escritos (reglamento interno, manuales) para desarrollar las actividades dentro de la empresa puede originarle a la empresa multas y sanciones por parte del Ministerio de Trabajo. Además hasta ahora ha ocasionado que se llegue a depender mucho de los operativos existentes, ya que en el momento en que uno de ellos faltase se corre el riesgo de perder también al cliente.

CONCLUSION:

GERENFOQUE carece de reglamentos internos, manuales de funciones y manuales de procesos.

RECOMENDACIÓN

Al Sra. Gerente Técnica:

1. Planificar la elaboración de manuales de procesos, para optimizar las actividades internas y eliminar los empleados dependientes.

COMENTARIO IX:

INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Internamente en la empresa, como en cualquier otra, existen actividades diarias que se deben desarrollar dentro de determinado tiempo, para el buen desenvolvimiento de la misma, la mayoría de estas actividades las mas importantes como es el trabajo operativo, la revisión del mismo, y las gestiones administrativas son ejecutadas de manera cotidiana sin efectuar una adecuada planificación de manera constante, de tiempo y control de recursos en el desempeño de estas actividades.

Para ejecutar adecuadamente una buena administración de una empresa, es necesario desarrollar el proceso administrativo el mismo que se halla formado por las siguientes fases: Planificación, Ejecución, Control Dirección y Evaluación. Como se puede evidenciar, la planificación del trabajo es una actividad muy importante ya que de la pauta de las acciones a seguir y por lo tanto permite ejecutar un mejor control de todo lo que se desarrolla internamente.

Si bien la falta de una planificación ha sido notoria, esto se ha dado, en si por la falta de tiempo para efectuar reuniones entre el gerente técnico y el personal operativo, así como también, por el hecho de que cada asistente tiene en mente toda y cada una de las actividades a realizarse y no se ha visto la necesidad imperiosa de planificar por escrito las actividades a realizarse.

Las consecuencias directas de esta falta de planificación son todos los problemas de incumplimiento, en la entrega del trabajo operativo para con lo clientes que se han evidenciado en la parte operativa.

CONCLUSION:

Muchas de las actividades que se realizan dentro del área administrativa se llevan a cabo sin la debida planificación

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente Técnica:

1. Elaborar la planificación de las diferentes actividades tanto del personal operativo como del superior de todo el mes, para minimizar los niveles de incumplimiento con los clientes.

COMENTARIO X:

INCUMPLIMIENTO DE LOS PEDIDOS REALIZADOS POR EL CLIENTE.

Los medios por los cuales los clientes mantienen contacto con la empresa es vía e-mail y teléfono, así como también las visitas que periódicamente da el asistente a la empresa del cliente, y por estos medios también hacen conocer su punto de vista, requerimientos, sugerencias y reclamos; y esto a su vez debe ser respondido por la empresa, es así que durante este primer semestre del 2007, al empresa ha cumplido al 99% los requerimientos solicitados por el clientes, ha aceptado en un 89% la sugerencias recibidas y ha enfrentado el 76% de los reclamos efectuados.

Según las políticas internas que se manejan en la empresa, es necesario principalmente que todo e-mail se de el debido seguimiento, y se resuelva y se archive respectivamente en las carpetas personales de cada cliente. Por lo cual es indispensable atender todos los requerimientos, reclamos y sugerencias brindadas por cada uno de los clientes.

La causa principal para que no se haga el respectivo seguimiento interno, es la falta de tiempo, para comprobar su desarrollo de los requerimientos del cliente, además que solo se trata de acoger los requerimientos o solicitudes de información y las quejas directas que presenta el cliente, que si bien se resuelven y se entregan según los requerimientos señalados, no se hace el respectivo seguimiento y retroalimentación.

La ausencia del seguimiento, trae como consecuencia una insatisfacción por parte del cliente, y un desconocimiento de la empresa sobre la calidad de servicio final entregado y al final la relación cliente empresa se limita a una comunicación bastante alejada.

CONCLUSION:

La empresa ha respondido parcialmente a todas los requerimientos, las sugerencias y reclamos que ha presentado el cliente.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente Técnica:

1. Realizar un seguimiento de todos los e-mails, y las diferentes formas de comunicación que se mantiene con los clientes, para elevar el nivel de satisfacción de los mismos.

COMENTARIO XI:

EJECUCION PARCIAL DEL PRESUPUESTO

Al cumplirse los seis primeros meses del 2007, toda la gestión de GerEnfoque ha alcanzado el 82% de todos los ingresos que se planificaron obtener, mientras que en cuanto a los gastos estos se han cumplido en un 107%, esto demuestra que una falta de control en cuanto al nivel de los gastos que la empresa ha manejado en este semestre, y de igual manera se refleja una gran limitación en cuanto a los ingresos, ya que no se ha logrado lo presupuestado.

Desde el punto de vista financiera, una optima ejecución presupuestaria, es aquella relación entre lo ejecutado y lo presupuestado en la que los gastos son menores a uno, mientras que los ingresos de preferencia debe ser mayores a uno, y lo que se considera aceptable es una relación igual a uno.

La principal causa para que exista una relación desfavorable en lo gastos es el aumento considerable en los rubros de personal como son remuneraciones y liquidaciones, así como también el incremento de empleados a generado un aumento en el nivel de los servicios básicos como teléfono así como también suministros de oficina, que si bien no son muy impactantes mes a mes, todo el semestre se han encontrado sobre el nivel que se presupuestado. El desfinanciamiento de los ingresos se debe a una falta de mercadeo, ya que los nuevos clientes que se han incorporado a la empresa son temporales y el ingreso generado por ellos no es en el nivel requerido para alcanzar lo que la empresa ha planificado.

Los directivos de la empresa se van a ver obligados a reestructurar el presupuesto para estos seis meses restantes, y así tratar de alcanzar las metas propuestas a fin de año, porque de lo contrario se van a ver sometidos a serias observaciones por parte del grupo BDO.

CONCLUSION:

Durante los primeros seis meses del 2007, la ejecución presupuestaria de la empresa esta en niveles inferiores a los esperados.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General:

1. identificar las causas del incumplimiento presupuestario y en base de esta revisión reestructurar apropiadamente el presupuesto para el segundo semestre.

COMENTARIO XII

RELACION COSTO RENTABILIDAD POR CLIENTE ES DEFICITARIA

En la actualidad, y en cálculos globales el costo directo del servicio que se presta a los clientes, representa el 27% del total de ingresos que percibe la empresa, este punto es bastante positivo, ya que la rentabilidad bruta del servicio es bastante alta, lamentablemente los gastos administrativos y financieros han reducido considerablemente esta rentabilidad primaria, pro lo cual la empresa a finales de junio del 2007 presenta una perdida del 17% en relación a sus ingresos.

El objetivo básico y primario de toda empresa privada es realizar cualquier actividad económica con el fin de obtener lucro o ganancia para sus propietarios o socios, es así que todos los recursos y esfuerzos de la empresa deben ir encaminados hacia este fin en común.

Se puede decir a modo general que la actividad desarrollada por la empresa es rentable, pero si analizamos cliente por cliente tenemos que existe una gran dependencia de uno solo BT Solution, y en el momento de que este faltase sus otros clientes no cubre los costos de la empresa, BT cancela el honorario mas alto y su costo operativo es mínimo, además los gastos administrativos como se menciono en el comentario anterior están en un nivel demasiado alto, y son en si la causa de la poca o ninguna rentabilidad que esta obteniendo la empresa.

Esta dependencia de BT ha hecho que no se valore adecuadamente el costo del servicio que se cobra a los demás clientes, ya que existen clientes que incluso su honorario no cubre el sueldo básico de un asistente. Es necesario mencionar que si bien existe el descuadre de precio entre los clientes este es directamente influenciado por la competencia, y sobre este factor la empresa no tiene control.

CONCLUSION:

Si bien el costo del personal operativo representa el 27% del ingreso, los gastos administrativos absorben toda la rentabilidad que la empresa obtiene, por lo cual presenta una perdida durante el primer semestre del 2007

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General:

1. Revisar detenidamente la relación costo-rentabilidad-cliente, para estimar aquellos que no están generando un ingreso suficiente y redistribuir su atención, de manera que su costo directo sea mínimo.

COMENTARIO XIII

EL PLAN DE CAPACITACION SE CUMPLE APENAS EN UN 40%.

Para el 2007, se ha planificado llevar a cabo cinco cursos de capacitación para el personal, los mismos que son de una gran importancia por que están relacionados con las reformas tributarias y anexo transaccionales, el sistema contable que maneja la empresa y la elaboración de flujos de efectivo, durante los seis primeros meses de este año se han ejecutado apenas dos.

Según los lineamientos del grupo BDO Internacional, el personal que labora para todas las firmas asociadas deben tener capacitación constante, en todos los temas relacionados directamente con su trabajo (impuestos, recursos humanos, contabilidad, auditoria, leyes, etc.) y esta capacitación debe ser planificada a inicio de cada año, para presupuestar los respectivos recursos; y de igual manera será evaluada al final de cada periodo de actividades.

El motivo principal para este incumplimiento del plan de capacitación, se debe básicamente a falta de recursos disponibles, ya que la empresa presenta continuos sobregiros bancarios y problemas de iliquidez.

Esta falta de capacitación en temas tan puntuales como son las reformas tributarias, la elaboración de anexos trasnacionales y el manejo del sistema contable que se utiliza en la empresa han ocasionado que se cometan algunos errores al momento de procesar la información del cliente, y estos en si ha sido varias de las causas de las quejas presentadas por ellos.

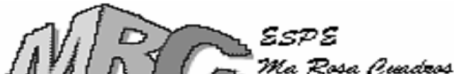
CONCLUSION:

El plan de capacitación en la empresa hasta la fecha se ha cumplido apenas en un 40%.

RECOMENDACIÓN:

A la Sra. Gerente Técnica:

1. Cumplir el plan de capacitación, principalmente porque los cursos programados son esenciales para entregar un excelente servicio al cliente.



GERENFOQUE S.A.
CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACION	RESPONSABLE	TIEMPO
Planificar la elaboración de manuales de procesos, para optimizar las actividades internas y eliminar los empleados dependientes.	Al Sra. Gerente Técnica:	1 año
Elaborar la planificación de las diferentes actividades tanto del personal operativo como del superior de todo el mes, para minimizar los niveles de incumplimiento con los clientes.	A la Gerente Técnica:	cada mes
Realizar un seguimiento de todos los e-mails, y las diferentes formas de comunicación que se mantiene con los clientes, para elevar el nivel de satisfacción de los mismos.	A la Gerente Técnica:	dos meses
Revisar minuciosamente e identificar las causas para no haber alcanzado los niveles de presupuesto deseados, para al momento de reestructurar los valores para este último semestre del año, evitar cometer los mismos errores.	A la Gerente General:	4 meses
Revisar detenidamente la relación costo-rentabilidad-cliente, para estimar aquellos que no están representando un ingreso representativo y redistribuir su atención, de manera que su costo directo sea mínimo.	A la Gerente General:	6 meses

CAPITULO VI

CONCLUSIONES GENERALES:

1. La empresa Gerenfoque de outsourcing pertenece a la firma extranjera conocida a nivel internacional como BDO; lleva casi 7 años de funcionamiento, es supervisada directamente por su socio fundador y no se ha desarrollado al nivel que han alcanzado las tres filiales del grupo.
2. A pesar de pertenecer a un grupo económico estable y con prestigio, la empresa carece de una filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios, valores), manual de procesos y organigramas, esto ha su vez a originado que muchos de sus empleados trabajen de manera mecánica, sin conocer los fines que se persiguen en la empresa con cada una de las actividades desarrolladas.
3. Para la ejecución de la presente tesis se ha buscado e investigado todos los aspectos legales, económicos, sociales y políticos que tiene relación directa y afectan a la desempeño de la empresa, por lo cual ha sido mucho mas factible establecer su análisis FODA, el mismo que nos brinda una visión mas exacta de la empresa y da una guía al momento de tomar decisiones futuras.
4. Una de las principales fortalezas que presenta la empresa, es la calidad del servicio brindado a sus clientes, la misma que es el resultado de personal técnicamente apto para el desarrollo del trabajo (todos los asistentes tienen título de CBA, o están cursando una carrera de tercer nivel), así como también el hecho de contar con el asesoramiento de cualquiera de las filiales del grupo BDO (Asesoría Tributaria, Legal, Recursos Humanos Auditoría, etc.).
5. El país poco a poco va recobrando estabilidad, lo que representa un crecimiento en la economía del mismo, y por ende el establecimiento de nuevas empresas, tanto nacionales como extranjeras, las mismas que representan nuevos clientes que la empresa puede obtener si se logra mantener en el mercado y logra ofrecer al cliente lo que este desea.
6. Desde su creación, la empresa ha tenido que enfrentar la creciente competencia tanto por personas jurídicas (outsourcing contables) como por personas naturales, que brindan los mismos tipos de servicios que GerEnfoque pero a un costo mucho menor, siendo muy difícil competir con ellos, pues los clientes en una primera instancia se deciden básicamente por precio cediendo a la calidad.
7. Dentro de las debilidades que presenta la empresa, la mas importante y a la que debe prestarle mayor cuidado es la dependencia que se crea de los asistentes (empleados de la empresa, que son los responsable de procesar la información de cada cliente) ya que debido a la falta de planificación del trabajo, falta de la comunicación entre el personal y la ausencia de capacitación mediante el desarrollo de diferentes casos

prácticos, es muy difícil que se rote a los empleados entre los diferentes clientes, de manera que en el momento en que uno de ellos falte, hasta que se encuentre el respectivo reemplazo se corre el riesgo de que el cliente se canse y cancele el contrato con la empresa.

8. Esta tesis en esencia es una Auditoria de Gestión a la empresa GerEnfoque, para el desarrollo de la misma se ha tomado en cuenta toda la información teórica que se ha investigado en los diferentes libros de consulta y fundamentalmente la información práctica que fue proporcionada por la empresa en cuestión.
9. El desarrollo de la Auditoria de Gestión, (planificación, programación, ejecución y evaluación) está encaminada a determinar si existe una buena gestión y el nivel de control que existe en la empresa, y sobre estos documentos finalmente se emitirán las conclusiones y recomendaciones finales de la presente tesis.

RECOMENDACIONES GENERALES:

1. Se recomienda a los accionistas definir el grado de interés que tienen sobre la continuidad o no del outsourcing; si como respuestas se recibe una afirmación, entonces se deben definir una estrategia de comunicación a través de las filiales que están fuertemente posicionadas hacia los clientes actuales y potenciales a fin de que hagan conocer de los servicios del outsourcing.
2. Se recomienda a la gerencia técnica, capacitarse en el área de mercadeo, para brindar un gran apoyo y soporte a la gerencia general al momento de la búsqueda de nuevos clientes, así como también capacitar al personal de la empresa tanto en cursos externos como en charlas internas, de esta manera, la calidad del servicio entregado va a ser mucho mayor y el cliente va a sentir que la empresa no solo satisface sus necesidades básicas sino que incluso sobrepasa sus expectativas.
3. La empresa debe desarrollar diferentes tipos de servicios y tratar en todo momento de que sus empleados mantengan y practiquen el principio de innovación permanente y valor agregado, para que de esta forma se diferencie de su competencia y logre consolidar su nombre en el mercado nacional y a futuro en el internacional.
4. La empresa debería desarrollar lo mas pronto posible manuales de funciones, de esta manera cualquier persona tendría una guía escrita de los procedimientos de cada cliente para así en el momento en que el encargado directo del trabajo faltara, cualquier otro empleado podría cumplir de manera temporal con los requisitos del cliente, sin crear incomodidades en él.
5. Se recomienda a los directivos de la empresa revisar la presente tesis, y tomar en cuenta cada una de las recomendaciones aquí identificados, con el fin de mejorar su gestión, para disminuir sus falencias y poder continuar con sus actividades cumpliendo con los estándares de calidad que le exigen sus clientes y el grupo BDO.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- MALDONADO, Milton, (2006). *AUDITORIA DE GESTION*. Quito-Ecuador: Productor Digitales Abya Ayala, 3era Edición.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; (2004). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*, Imprentor S. A. Mc Graw Hill 3era Edición.
- BADILLO Jorge, "MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION", Septiembre 2006 ESPE.
- Información proporcionada por la empresa GERENFOQUE S.A.

SITIOS WEB

- www.bdo.com.ec
- Entrevista directa realizada por **CEDATOS / GALLUP**
<http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=683>
- Banco Central del Ecuador
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe200704.pdf>
- www.rusfq.com/html/Trabajos/aldiario/rabril06.pdf
- Abril 01, 2007 **Por Gisella Ronquillo Orellana**
<http://www.eluniverso.com/2007/04/01/0001/8/9A51A11638AD4221BE8DC57707509BF3.aspx>
- <http://www.telegrafo.com.ec/ShowArticle.aspx?ID=7177&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/ciuu_resultados?provincia=0&actividad=K7412.0.04&letra_inicial=0&pagina=3&base=0
- El Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.
http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/.htm