PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO DE CONSULTORÍA "IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS NIIF" PARA LA FIRMA DE AUDITORÍA PEARSON HARMAN PGC C.L

KAREN MICHELLE CHÁVEZ CIFUENTES

DIRECTOR: MGTR. IDROBO DÁVALOS PAUL MICHAEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

QUITO, ENERO 2020

DIRECTOR:

Mgtr. Paul Michael Idrobo Dávalos.

INFORMANTES:

Ing. Idrián Estrella.

Ing. Darwin Ramírez.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios por permitirme gozar de vida, salud, amor y armonía a lo largo de mis estudios y trabajo profesional.

A mis padres y hermano por su comprensión y apoyo que me han brindado para culminar mi posgrado

Michelle

.

AGRADECIMIENTO

A Dios por las fuerzas que me dio para cumplir con mi trabajo laboral y mis estudios a tiempo.

A mi familia, amigos y compañeros de la maestría por la compresión, apoyo incondicional, confianza, y sacrificio de tiempo que me han brindado cada día para poder concluir mis estudios.

A la Firma de Auditoría que me permitió acceder a su información e implementar los temas que abordaba el trabajo de titulación.

A mi Director por su dedicación, apoyo y comprensión que me ha sabido brindar durante la elaboración del presente trabajo de titulación

Michelle

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 4

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO 7

1.1. FACTORES EXTERNOS 7
1.1.1. Entorno Político – Legal 7
1.1.2. Entorno Económico 11
1.1.3. Entorno Social – Cultural 14
1.1.4. Entorno Tecnológico 19
1.2. FACTORES INTERNOS 22
1.2.1. Reseña de la Firma de Auditoría 23
1.2.2. Estructura Organizacional 26
1.2.3. Clientes 28
1.2.4. Competencia 31
1.2.5. Desempeño actual de la Firma de Auditoría 33
1.3. ANÁLISIS FODA 36

2. SERVICIO DE CONSULTORÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS NIIF COMO NEGOCIO 40

2.1. ORIGEN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA 40
2.2. NIIF 15 "INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS PROCEDENTES DE CONTRATOS CON CLIENTES" 42
2.3. NIIF 16 "ARRENDAMIENTOS" 45
2.4. EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE NIIF EN EMPRESAS 48
2.5. LA COMPETENCIA Y SU PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIIF 15 Y NIIF 16 50
2.6. MODELO DE GESTIÓN 53
2.7. METODOLOGÍAS ÁGILES 61

3. PROPUESTA DEL NUEVO SERVICIO DE CONSULTORÍA 62

3.1. DIAGNÓSTICO DE LAS CONSULTORÍAS REALIZADAS POR LA FIRMA DE AUDITORÍA PEARSON HARMAN PGC C.L 62
3.2. MODELO DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO DE CONSULTORÍA 75
3.2.1. Propuesta 76
3.2.2. Inicio de la consultoría 77
3.2.3. Planificación de la Consultoría 77
3.2.4. Diagnóstico y adopción de la NIIF 80
3.2.5. Supervisión 81
3.2.6. Cierre de la consultoría 82

4. IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA APLICACIÓN.....83

4.1. OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN 83
4.2. RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN 84
4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 85
4.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....88
4.5. BENEFICIOS OBTENIDOS. 91
4.5.1. Beneficios no cuantificables 91
4.5.2. Beneficios cuantificables 92
4.5.3. Costo Beneficio 95

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96

5.1. CONCLUSIONES 96
5.2. RECOMENDACIONES 98

BIBLIOGRAFÍA 100

ANEXOS.....108

Anexo 1: Proceso de servicio de consultoría a la empresa de Latacunga y Quito 109
Anexo 2: Manual de procedimientos y documentos de la propuesta 118
Anexo 3: Manual de procedimientos y documentos del inicio de la consultoría 131
Anexo 4: Manual de procedimientos y documentos de la planificación de la consultoría.142
Anexo 5: Manual de procedimientos y documentos del diagnóstico y adopción de la NIIF 169
Anexo 6: Manual de procedimientos y documentos de la supervisión.....176
Anexo 7: Manual de procedimientos y documentos del cierre de la consultoría 185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de visitantes por país y por provincia del Ecuador 29
Tabla 2: Firmas de Auditoría Externa en el Ecuador 32
Tabla 3: Indicadores Financieros de la Firma de Auditoría año 2018 33
Tabla 4: Descomposición de la NIIF 15 44
Tabla 5: Descomposición de la NIIF 16 47
Tabla 6: Presupuesto para la Consultoría de Quito 68
Tabla 7: Cronograma de visitas al cliente 68
Tabla 8: Desempeño de los Proyectos de consultoría realizados 72
Tabla 9: Comparación consultoría y modelo PMBOK 73
Tabla 10: Riesgos y estrategias de implementación 84
Tabla 11: Plan de implementación del modelo de gestión para los servicios de consultoría 85
Tabla 12: Cronograma de actividades 89
Tabla 13: Beneficio por incremento de número de consultorías al año 93
Tabla 14: Ahorro en costo hora anual 93
Tabla 15: Ahorro costo hora por contratación 94
Tabla 16: Resumen de los beneficios 94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Producto Interno Bruto 2012 – 2018 11
Figura 2: Producto Interno Bruto por Industria 12
Figura 3: Evolución del número de empresas 2012 – 2017 y por sector económico 13
Figura 4: Estructura de empresas según provincias año 2017 14
Figura 5: Número de clientes por provincia, actividad y tipo de contribuyente 16
Figura 6: Participación en el monto de inversión en TIC de cada sector económico 20
Figura 7: Ubicación de la empresa 24
Figura 8: Servicios de la Firma Pearson Harman PGC C.L. 24
Figura 9: Actividades que agregan valor a los servicios que brinda la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L. Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018) 26
Figura 10: Organigrama Estructural 27
Figura 11: Distribución de clientes por ciudad y tamaño 28
Figura 12: Porcentaje semanal de visitas de Enero a Diciembre año 2018 30
Figura 13: Porcentaje de visitas de diferentes sitios de búsqueda de la Firma de Auditoría 31
Figura 14: Ventas por servicios prestados en el año 2018 35
Figura 15: Ventas y gastos publicidad mensual del año 2018 36
Figura 16: Empresas que aplican NIIF Completas 43
Figura 17: Pasos a seguir para presentar los estados financieros acordes a la NIIF 15 45
Figura 18: Desafíos para la Gerencia 52
Figura 19: Proceso de un proyecto 59
Figura 20: Requisitos para que un proyecto tenga éxito 60
Figura 21: Procesos propuestos en el proyecto de consultoría 75

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el diseño y plan de implementación de un modelo de gestión para el servicio de consultoría "implementación de nuevas NIIF" para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L, quien actualmente brinda servicios de Auditoría, contabilidad e impuestos a las diferentes compañías obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. El modelo se basará en teorías, guías, metodologías y experiencias de varias empresas que permitirán a la Firma conocer aquellos procedimientos y documentos necesarios que se requieren para ejecutar de manera correcta el ciclo de vida de los proyectos de consultorías. El presente trabajo consta de cuatro capítulos explicados a continuación:

En el primer capítulo se realiza un análisis del contexto el cual contempla aquellos aspectos positivos y negativos tanto de los factores internos como externos de la Firma de Auditoría. Dentro de los factores externos se analizó el entorno político – legal, económico, social – cultural y tecnológico y en los factores internos se evidenció la reseña histórica de la Firma, así como también su estructura organizacional, clientes, competencia y desempeño actual. Para finalizar el capítulo y con el fin de sintetizar la información recolectada, se presenta el análisis FODA.

El segundo capítulo recopila toda la información bibliográfica necesaria para desarrollar la investigación y determinar la metodología adecuada para el modelo propuesto. Primero es indispensable conocer el origen y evolución de las NIIF, así como también las experiencias que han tenido ciertas empresas y autores al implementarlas con el fin de recabar aspectos positivos y negativos que sirvan de guía para el modelo, también es indispensable conocer los procesos para ejecutar un proyecto de consultoría, el cual se basó de varios autores y de la metodología del PMBOK, para finalizar se presenta las metodologías agiles que actualmente se manejan.

Dentro del tercer capítulo se determina la situación actual de la Firma de Auditoría en el cual evidencia principalmente las experiencias del desarrollo de consultorías realizadas de manera empírica, esta información fue recolectada por medio de entrevistas a los socios de la Firma y a los clientes que recibieron el servicio, con dicha información recolectada se puede realizar un análisis de desempeño y determinar los procesos y procedimientos que se realizaron con el fin de conocer las debilidades y oportunidades de mejora para implementarlas en el modelo propuesto. Adicionalmente, en este capítulo se presenta el modelo de gestión para el servicio de consultoría propuesto basado en el estado actual de la Firma, el cual incluye el ciclo de vida del proyecto de consultoría (propuesta, inicio de la consultoría, planificación de la consultoría, diagnóstico y adopción de la NIIF, supervisión y cierre de la consultoría), los manuales de procedimientos y los documentos necesarios para su ejecución situados en los anexos.

En el capítulo cuarto se presenta el plan de implementación del modelo de gestión propuesto en donde se establecieron los objetivos, riesgos y estrategias, actividades a realizar con sus respectivos costos y para finalizar el cronograma. Dentro de este capítulo también se demuestra y justifica los beneficios cuantificables y no cuantificables que obtendría la Firma al implementar el modelo propuesto.

Después de haber realizado la investigación y propuesto el modelo de gestión para el servicio de consultorías con su respectivo plan de implementación finalmente, se concluye que el proyecto es viable, por lo tanto, se recomienda que la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L, implemente el ciclo de vida del proyecto de consultoría propuesto, así como también los manuales y documentos para su ejecución presentados en este trabajo de titulación.

INTRODUCCIÓN

Las Normas Internacionales de Información Financiera se han venido actualizando constantemente debido a los cambios y resultados arrojados en años anteriores a nivel mundial de las empresas que las aplican, estos cambios son significativos y repercuten al movimiento, procedimientos y procesos de las empresas, por ende, afectan directamente a los informes financieros que deben presentarse a los entes reguladores de cada país. Por estos motivos, los contadores deben actualizarse en temas contables para generar información financiera eficaz y oportuna, sin embargo, al ser temas nuevos y por desconocimiento de su aplicación, las empresas contratan los servicios de consultoría o asesoría por ahorro de tiempo y recursos, para capacitar a los contadores, lo que genera un incremento en la demanda de estos servicios que los brindan las empresas auditoras, las mismas que en su mayoría no tienen establecidos los parámetros, procedimientos y anexos de revisión necesarios para brindar el servicio.

Al presentarse ciertas actualizaciones recientes en las NIIF como por ejemplo la NIIF 15 "Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes" y la NIIF 16 "Arrendamientos", que entrarán en vigencia en el año 2018 y 2019 la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L. constituida en la ciudad de Quito, la cual brinda servicios de Auditoría, contabilidad e impuestos a las diferentes compañías obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad, y que además cuenta con personal adecuado, capacitado y con gran experiencia en Auditorías externas, ha visto la necesidad de abrir una nueva línea de negocio dentro de su empresa, para aprovechar la oportunidad de demanda y captar clientes, está línea se enfocará en brindar servicios de consultoría a las empresas que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Compañías. Por lo tanto es indispensable que se realice esta investigación, para proporcionar a la Firma de Auditoría los procedimientos necesarios a realizar en una consultoría, con el fin de alcanzar los objetivos, metas planteadas, incremento de ingresos y además proporcionar un

ordenamiento administrativo que evite el manejo empírico de las consultorías, como se lo ha realizado anteriormente en la empresa de Quito y Latacunga, donde se presentaron ciertos inconvenientes por no realizar una buena planificación, dando como resultado una afectación significativa en el tiempo y costo de la consultoría.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión para los servicios de consultoría "implementación de nuevas NIIF" que brindará la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., los objetivos específicos son: Realizar un análisis situacional de la Firma de Auditoría, identificar la mejor metodología para implementar las nuevas NIIF a futuro, plantear una propuesta de servicio de consultoría "Implementación de nuevas NIIF" aplicada a las empresas que apliquen NIIF y diseñar un plan de implementación para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L. Para esto se considera necesario primero elaborar una matriz FODA que permite conocer la situación actual de la Firma es decir los aspectos positivos y negativos tanto de lo interno como de lo externo, bajo este análisis se procederá a identificar la mejor metodología basada en teorías y experiencias de otras empresas que sirvan como guía para la presente investigación y para brindar dichos servicios, una vez seleccionada la metodología se elaborará el respectivo prototipo, que servirá de gran ayuda ya que evidenciará los procedimientos y documentos necesarios que se requiere para este tipo de proyectos, estos documentos se verán reflejados en los siguientes capítulos y anexos.

Esta investigación beneficiaria a: La Firma de Auditoría para llevar un mejor control y ejecución de las consultorías; las empresas involucradas al recibir un servicio de calidad y a tiempo; al estado y sus entes reguladores ya que recibirán información fidedigna, correcta y transparente; profesionales que se encuentren interesados en el tema de implementación de NIIF o los procesos de consultoría; docentes y alumnos que requieran una guía para sus estudios.

La investigación se la realizará desde el conocimiento general de la Firma para elaborar el modelo de gestión hasta presentar el plan de implementación del prototipo diseñado el cual

evidencia la viabilidad, rentabilidad y beneficios que se obtendría al implementar el modelo, con el fin de que la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L. pueda analizar la propuesta y decidir su aplicabilidad en el futuro, lo que significa que en el presente trabajo no se considerará la implementación del modelo diseñado.

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Peña (2014) menciona que los factores externos permiten evaluar el grado de influencia que se tiene ante los factores economicos, sociales, culturales, politicos, legales, tecnológicos y competitivos en la gestion actual y futura de la empresa, mientras que un analisis de los factores internos, permite conocer e indagar la cultura organizacional de la empresa, por medio de la cual se logra identificar fortalezas y debilidades.

En función a la teoria antes mencionada, se procedió a realizar un analisis de los factores internos y externos de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L.

1.1. Factores externos

1.1.1. Entorno Político – Legal

El IASB organismo creado en Londres es quien analiza, desarrolla y actualiza de manera constante las NIIF para aportar transparencia, rendición de cuentas y eficiencia a los mercados financieros de todo el mundo. Su trabajo es de interés público para fomentar la confianza, el crecimiento y la estabilidad financiera a largo plazo en la economía mundial. (La Fundación IFRS y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2017)

Bajo la presima de que el IASB se encuentra actualizando de manera constante las normativas, se considera una oportunidad de negocio de consultoria para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L, ya que puede ofertar servicios de consultoria por cada modificación o creación de las normativas, lo cual es un tema relevante ya que estas actualizaciones continuarán en el tiempo y no culminarán.

Según Resolución No. 08.G.DSC.010 (2008), la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adoptó las NIIF y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009; sin embargo por pedido del Gobierno Nacional se solicita prorrogar la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global; por lo cual la Superintendencia de compañías establece un cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías el cual detalla que las NIIF se aplicarán a las compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de Auditoría externa a partir del 1 de enero del 2010

Ya que las NIIF son de carácter obligatorio en el Ecuador, el SRI ha emitido una guia para elaborar la declaracion de impuesto a la renta y presentacion de informacion financiera con ciertos cambios que impactaron en las leyes y normas. Sin embargo se debe considerar que al aplicar NIIF, no exime el cumplimiento tributario.

Según el estudio realizado por Chávez (2018) las NIIF y la normativa tributaria persiguen diferentes objetivos los cuales son: Las NIIF buscan reflejar la realidad económica de las empresas para satisfacer las necesidades de información de sus proveedores de capital y, las normas tributarias por otro lado buscan establecer ciertas reglas que salvaguarden los objetivos de recaudación fiscal de un Estado con el fin de financiar la inversión y el gasto público. Sin embargo, estas normas se complementan entre si y son de carácter obligatorio, por lo cual su estudio concluye que se puede presentar la informacion financiera de las empresas mediante la conciliación tributaria y el registro de impuestos diferidos, de esta manera se cumple con ambas normativas.

Se considera que las NIIF son de carácter obligatorio para la presentacion de estados financieros a los entes reguladores como la Superintendecia de Compañias y el SRI, por ende se concluye que las empresas tendrán la necesidad de contratar ciertos servicios para cumplir con las normativas por lo que es una gran oportunidad para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L en la cual podrán captar mayor cantidad de clientes y satisfacer sus necesidades.

Según la investigación realizada por Sánchez, Villegas, Gaibor, & Robles (2017) en la cual se incluyó una muestra de las empresas más grandes del sector de comercio al por mayor y menor del Ecuador, cuyos resultados determinaron que el impacto patrimonial positivo o negativo para este tipo de empresas se debe principalmente a cuentas deudoras, inventarios y propiedad planta y equipo.

Se estima que este tema es una amenaza para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC. C.L ya que al considerar que uno de los objetivos de las NIIF es transparentar la información, actualemnte en el Ecuador existen Firmas de Auditoría que brindan sus servicios a bajo precio y no revelan la información correcta a los entes reguladores por el impacto real que afectaria a multas, impuestos, etc., por lo que las empresas decidirán contratar a las Firmas antes mencionadas.

La Ley de régimen tributario interno (2016) establece en artículo 37 que las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos, activos para riego, material vegetativo, plántulas y todo insumo vegetal para producción agrícola, forestal, ganadera y de floricultura, que se utilicen para su actividad productiva, así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que mejoren productividad, generen diversificación productiva e incremento de empleo, para lo cual deberán efectuar el correspondiente aumento de capital y cumplir con los requisitos que se establecen en el Reglamento a la presente Ley.

El artículo 37.1 de la Ley de régimen tributario interno (2016) establece que los sujetos pasivos que reinviertan sus utilidades, en el Ecuador, en proyectos o programas de investigación científica responsable o de desarrollo tecnológico acreditados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación tendrán una reducción porcentual del diez por ciento cuando operen en un territorio del conocimiento, del ocho por ciento cuando sea en otros espacios del conocimiento y del seis por ciento para el resto de actores. Esto aplica únicamente sobre el monto reinvertido, en las condiciones que lo establezca el reglamento a este Código

Según los artículos del 1 al 5 de la Ley para fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal (2018) dispone la remisión del 100% de intereses, multas y recargos derivados del saldo de las obligaciones tributarias o fiscales internas cuya administración y/o recaudación le corresponde únicamente al SRI. Las obligaciones tributarias o fiscales vencidas con posterioridad al 2 de abril de 2018, así como las obligaciones correspondientes a la declaración anual del impuesto a la renta del ejercicio fiscal 2017, no podrán acogerse a la remisión prevista en este artículo. El plazo de remisión es 90 días contados desde la vigencia de esta ley, los pagos se deberán realizar hasta 2 años máximo.

Para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L es una oportunidad conocer a fondo las leyes, reglamentos y notificaciones del SRI, con el fin de ofrecer a sus clientes y nuevos clientes los servicios de consultoría en el cual también se incluya observaciones y opiniones para no cancelar excesivos impuestos y aprovechar las oportunidades que da el SRI y la Ley para fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal.

1.1.2. Entorno Económico

El Banco Central del Ecuador (2019) determina que el PIB alcanzó un crecimiento anual de 1,4%, totalizando USD 108.398 millones en términos corriente y USD 71.933 millones en términos constantes. El crecimiento de 1,4% del PIB se explica por:

- Mayor gasto de consumo final de gobierno general (2,9%).
- Aumento de 2,7% en el gasto de consumo final de los hogares.
- Mayor formación bruta de capital fijo (FBKF) (2,1%).
- Incremento del 0,9% de las exportaciones de bienes y servicios.

Por su parte, las importaciones de bienes y servicios en 2018 fueron mayores en 5,8% respecto a las registradas en 2017.

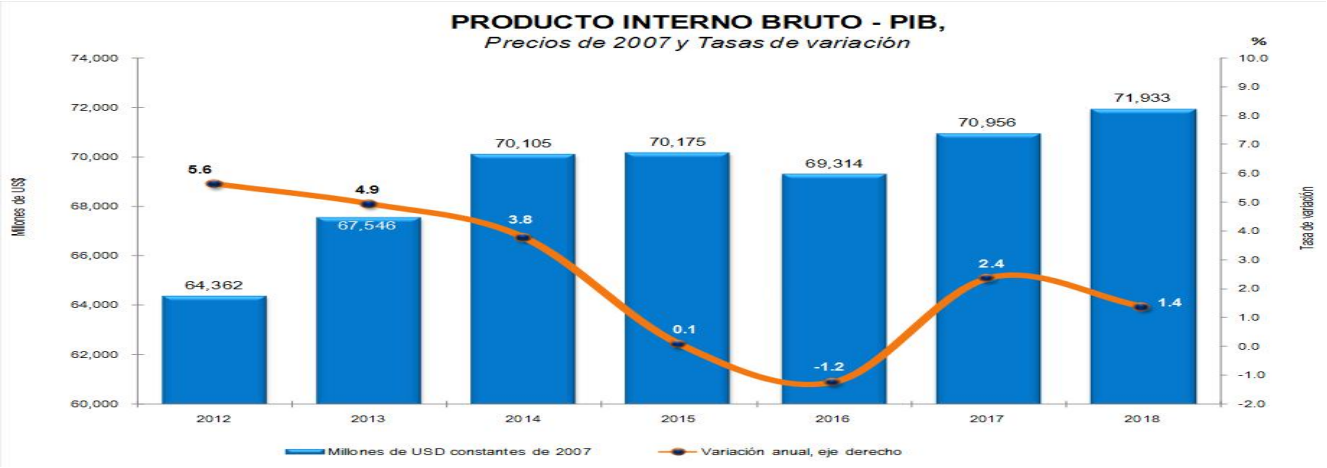


Figura 1: Producto Interno Bruto 2012 – 2018
Fuente: Banco Central del Ecuador (2019)

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador (2019), el crecimiento del producto interno bruto por industria a la fecha se representa de la siguiente manera:

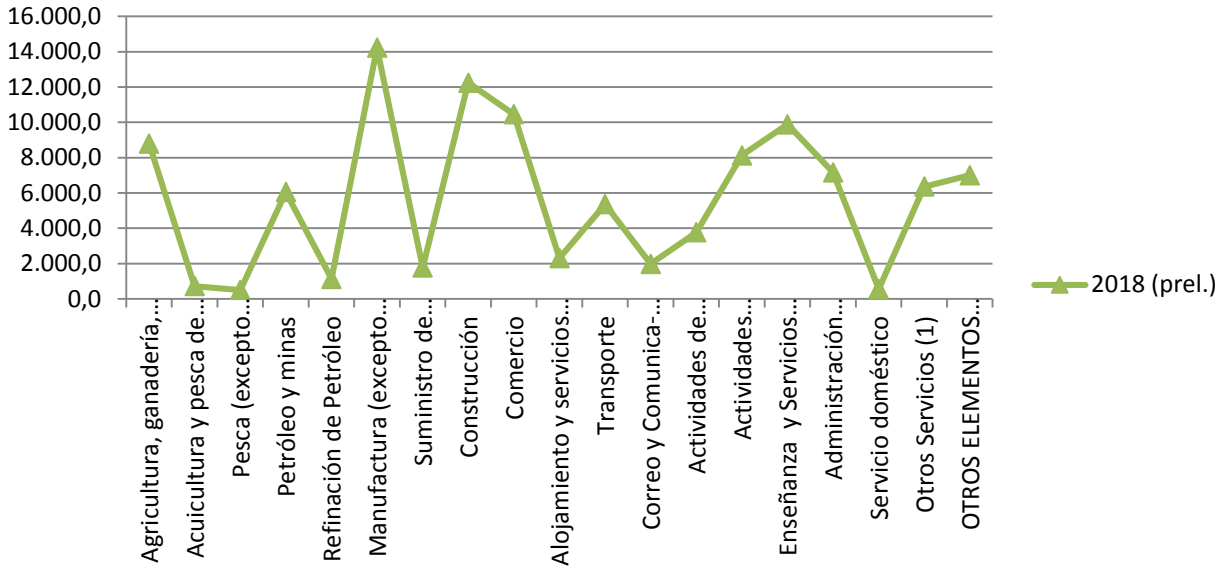


Figura 2: Producto Interno Bruto por Industria
Fuente: Banco Central del Ecuador (2019)

Como se puede observar en la figura 1 y 2 el PIB ha incrementado en 1,4% y las empresas que tienen mayor participación son las de manufactura, construcción, comercio, enseñanza y servicios sociales de salud y agricultura, ganadería y caza, por lo que estas empresas tendrán que acatar nuevas normativas obligatorias por lo cual se presenta una oportunidad de ofertar sus servicios de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L.

Al respecto Lozada Rivera (2014) menciona que:

El aumento de empresas multinacionales ha generado un incremento en las transacciones comerciales internacionales, resaltando además la importancia del flujo de información financiera para la integración de los países.

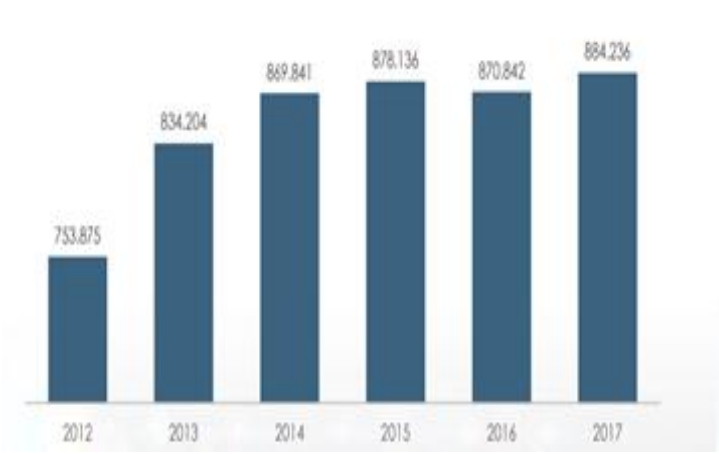
Por su parte Del Valle (2010) indica que "existe un aumento en la cantidad de individuos que invierten local e internacionalmente mismos que exigen información uniforme y oportuna" como consecuencia del aumento de las empresas multinacionales y de la globalización. (citado en Sánchez, Villegas, Gaibor, & Robles, 2017)

Vásquez Quevedo (2013) afirma que:

Uno de los factores que influye para que un país decida adoptar las NIIF es la existencia de una bolsa de valores nacional. Los usuarios de la información financiera de las empresas que cotizan en bolsa requieren información que pueda ser entendible y comparable, y las NIIF permiten que esto sea posible pues proveen de estándares contables utilizados en todo el mundo. (págs. 1-5)

Uno de los beneficios que tienen las empresas al implementar NIIF es que sus estados financieros sean entendibles y comparables en el mercado para poder hacer negocios internos y externos incluso en la bolsa de valores, como consecuencia de esto, se presenta una oportunidad para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L para cumplir con las expectativas de sus clientes.

Según el INEC (2018) el crecimiento de empresas del año 2012 al 2017 se representa de la siguiente manera:



Sector Económico	No. Empresas
Servicios	361.149
Comercio	319.503
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	98.156
Industrias Manufactureras	73.474
Construcción	29.829
Explotación de Minas y Canteras	2.125
Total	**884.236**



Figura 3: Evolución del número de empresas 2012 – 2017 y por sector económico
Fuente: INEC (2018)

Además, según las estadísticas del INEC (2018) el crecimiento de empresas por provincias en el año 2017 se presenta de la siguiente manera:

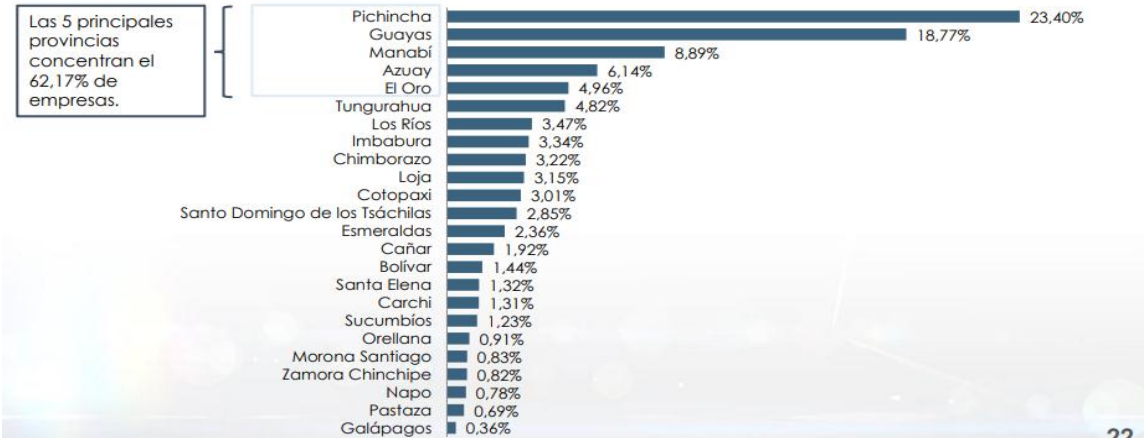


Figura 4: Estructura de empresas según provincias año 2017
Fuente: INEC (2018)

Según las figuras 3 y 4 se puede determinar que el número de empresas ecuatorianas han crecido de manera significativa y en mayor porcentaje las empresas de servicio y comercio a las cuales actualmente la Firma de Auditoría brinda sus servicios sin embargo, es necesario ofertar nuevos servicios a las empresas de agricultura, manufacturera y de construcción en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y El Oro debido a la concentración empresarial que reflejan las estadísticas del INEC.

1.1.3. Entorno Social – Cultural

Madrid Cárdenas, Cedeño Castro, García Álava, & Reyna Rodriguez (2016) mencionan que las empresas ecuatorianas no se encuentran preparadas en temas de inversión económica y capacitación al personal para la implementación de las NIIF, ya que las mismas tienen un grado de complejidad alto. Además, se considera que la capacitación al personal ha sido una inversión significativa que no se encontraba prevista en los presupuestos sin embargo se tenía que asumir para cumplir con las normas.

A pesar de que la implementación de las NIIF es un proceso oneroso, algunos expertos y profesionales consideran que las NIIF ayudaran a ejercer un control sobre las empresas y

sus transacciones transparentes, además de tomar decisiones oportunas. (Madrid Cárdenas, Cedeño Castro, García Álava, & Reyna Rodriguez, 2016)

Los estudios realizados por Vásquez Quevedo (2013) concluyen que el principal reto que han tenido que enfrentar las empresas latinoamericanas al implementar las NIIF, es la falta de personal técnico calificado.

Según Carlos, Grace, Mary, Deisy, & Cristobal (2015) en la actualidad es necesario preverse de recursos financieros para asesorarse constantemente con expertos que focalicen los esfuerzos de entrenamiento, capacitación o formación en las áreas financieras y no financieras que impactan las NIIF, que traerán como consecuencia una información financiera mucho más real y además de cumplir con la normativa establecida exitosamente, también se presentará un cambio de cultura empresarial.

Las empresas consideran que la implementación de NIIF por su propia cuenta es compleja y requiere de tiempo, recursos financieros, recursos humanos, capacitaciones al personal, etc., y que por esta razón deciden contratar servicios de consultoría o Auditoría para que realicen todos los ajustes pertinentes en los estados financieros con el fin de cumplir con la normativa obligatoria vigente, ahorrándose un poco del presupuesto y todos los ámbitos que implican. Por lo que se estima una oportunidad para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L el aprovechar las costumbres de las empresas para ofertar su servicio de consultoría al mercado, al igual que incentivar a sus clientes en realizar capacitaciones al personal sobre el manejo y actualización de las normativas con el fin de crear una cultura organizacional de presentar la información correcta y transparente a los entes reguladores.

El SRI (2018) ha publicado un boletín de prensa en el cual menciona que se ha identificado 303 empresas fantasmas que simulaban transacciones por 600 millones, lo que perjudica al estado en aproximadamente 180 millones. Estas empresas fantasmas entregaron facturas falsas a 4.192 clientes los mismos que deberán realizar sustitutivas. Además, como medida para combatir la evasión tributaria el SRI ha colocado en su portal, el listado del nombre de las empresas fantasmas que a la fecha ascienden a 868. Y también se incluye las

estadísticas del 2010 al 2018 de las compras a empresas fantasmas que se han realizado en cada provincia, por actividad y por tipo de contribuyente las mismas que se detallan a continuación en la figura 5:

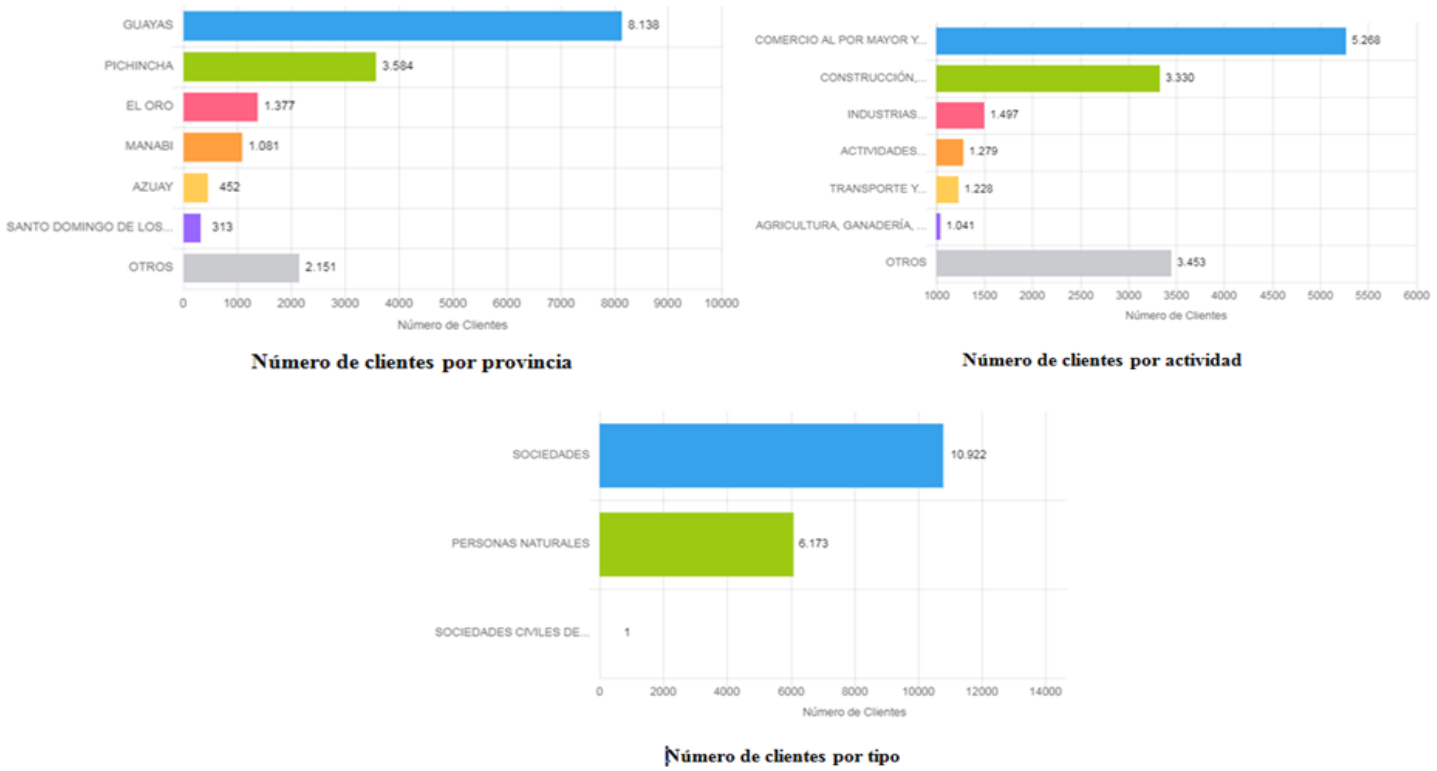


Figura 5: Número de clientes por provincia, actividad y tipo de contribuyente
Fuente: SRI (2018)

Según El Comercio (2017) las empresas fantasmas venden facturas falsas con tres objetivos: Evasión de impuestos, contrabando y actos de corrupción (coimas).

Como se puede evidenciar en las estadísticas realizadas por el SRI, algunas de las empresas ecuatorianas deciden comprar facturas a las empresas fantasmas con el fin de evadir impuestos, sin considerar las repercusiones que se tendría con los entes reguladores, por lo que esto se considera una amenaza para las consultoras y auditoras debido a que en el proceso de implementación de NIIF no se revisan todas las facturas sino una muestra establecida y al entregar los estados financieros con estos errores, puede estar en juego el prestigio de las mismas.

Según entrevistas realizadas y publicadas por El Comercio (2016) las personas naturales y jurídicas por falta de tiempo o desconocimiento del sistema tributario prefieren contratar un asesor tributario o un contador para que realice todas las gestiones tributarias (declaraciones, claves del SRI, multas, etc.).

Considerando que la dificultad tributaria es menor que la implementación de NIIF, se puede asumir que las empresas contraten servicios de asesoría o consultoría para la implementación de las mismas.

Galarza (2019) afirma que:

> Culturalmente no hemos sido educados o entrenados para emprender, ni para lograr nuestra independencia financiera, ya que ni en los colegios, ni en las universidades se imparten estos conocimientos. También afirma que fuimos programados para estudiar y acumular títulos, cartones que están pegados en una pared, pero que no nos generan dinero, solo para conseguir un supuesto buen trabajo. Con los ingresos que se comienza a generar en este mundo de consumismo somos atrapados por el sistema que invita a gastar, no ahorrar, peor invertir.

Bajo la reflexión del autor, podemos concluir que la cultura ecuatoriana de no invertir está vigente a la fecha actual, y puede ser una oportunidad para que la Firma de Auditoría pueda ofertar sus servicios incluyendo opiniones y sugerencias de inversión en los cuales también se incorpore los beneficios empresariales y tributarios que se tendrían según la Ley de Régimen Tributario Interno y que por desconocimiento de las empresas no se han podido aprovechar, de esta manera se podrá cambiar un poco las costumbres actuales.

El estudio realizado en las empresas ecuatorianas por Sánchez, Villegas, Gaibor, & Robles (2017), revelaron que existe un cambio de cultura de los empresarios en el cual muestran más apertura de la información financiera de su empresa, información que requieren inversionistas nacionales e internacionales, accionistas, propietarios y demás interesados los mismos que exigen un mayor nivel de transparencia, comparabilidad y confianza.

El cambio de cultura por presentar los estados financieros transparentes para inversiones nacionales y extranjeras es una oportunidad que la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L debe aprovechar.

Maldonado, Largo, Torres, & Moreno (2017) mediante su estudio realizado, ha concluido que el Estado ecuatoriano ha desarrollado campañas de divulgación de la normativa y el SRI ha tomado con responsabilidad la capacitación, control y sanción, sin embargo de ello, el comportamiento ciudadano siempre será buscar la manera de pagar menos impuestos, por ello es deber del Estado propiciar una administración que le de confianza al ciudadano de que los recursos que paga por impuestos serán devueltos en obras y programas de atención en salud, educación y vivienda.

La remisión tuvo vigencia hasta el 28 de diciembre del 2018 y el SRI (2019) en su portal publicó que:

> Se "gestionó 1.268 millones de dólares, de los cuales 1.101 millones de dólares corresponden a recaudación efectiva y 167 millones de dólares a facilidades de pago otorgadas a micro, pequeños y medianos contribuyentes. Aproximadamente 350 mil contribuyentes de todo el país se beneficiaron de la Remisión Tributaria, de los cuales el 99,5% corresponden a micro, pequeños y medianos. Más de 90 mil deudas tributarias fueron canceladas, se presentaron 609 mil declaraciones entre originales y sustitutivas, cerca de 252 mil vehículos ya no mantienen impuestos pendientes y 91 mil contribuyentes RISE se pusieron al día en sus cuotas, gracias al beneficio de la remisión. Las principales actividades económicas que se destacan en la recaudación por remisión son: explotación de minas y canteras con el 44%; transporte y almacenamiento con el 17%; y comercio al por mayor y al por menor con el 10%. Con estos resultados se superó la meta de USD 602 millones prevista para el año 2018 por Remisión Tributaria, esto gracias al interés demostrado tanto por personas naturales como sociedades para reactivar su economía y productividad, además de la coordinación y participación de las diferentes instituciones gubernamentales.

A pesar de que el SRI realice campañas de sociabilización y capacitaciones del pago de impuesto al público en general, la costumbre de los ecuatorianos de buscar la manera de no pagar más impuestos, no ha cambiado y se puede evidenciar en los valores recaudados en la remisión del año 2018, por lo cual podemos concluir que las personas y empresas prefieren esperar los beneficios de remisión para no pagar las multas e intereses de los impuestos

causados. Para las Firma de Auditoría Pearson Harman PGC y C.L se estima que este tema sea una oportunidad debido a que las empresas requerirán asesorías para aprovechar la remisión y también para realizar ajustes en los estados financieros.

1.1.4. Entorno Tecnológico

Antes de que se implementen las NIIF en el Ecuador, las Firmas de Auditoría presentaron sus propuestas de consultoría y asesoría para ayudar a las empresas a cumplir con este cambio en las cuales establecen que se requiere cambios significativos para poder emitir los estados financieros transparentes y cumpliendo la normativa, es por esto que basándonos en la publicación de la Firma de Auditoría PricewaterhouseCoopers (2007), la misma que según sus estudios establece que las empresas deben identificar las deficiencias y gaps necesarios de sus sistemas contables o a su vez sustituir los sistemas contables existentes para una correcta implementación de las NIIF.

Sánchez, Villegas, Gaibor, & Robles (2017) menciona que:

> Actualmente se tiene tecnología de la información que se ha adaptado debido a las grandes bases de datos que tienen las empresas, pero que se debe seguir adaptando a las nuevas exigencias de transparencia y comparabilidad de la información según lo exigen las NIIF. (págs. 1-10)

Para la implementación de la NIIF 16, la Firma de Auditoría PWC (2018) ha determinado que muchos arrendadores actualmente utilizan hojas de cálculo para manejar y contabilizar sus arrendamientos, pero que, con la complejidad de la nueva norma, este proceso puede originar errores financieros por lo que se sugiere que las empresas implementen software con módulos de manejo de información de contratos de arrendamientos que realicen los cálculos requeridos por la norma.

Un artículo publicado por Inversor Latam (2017) el cual menciona que Olga Zapata, gerente administrativa de Softland Colombia, indicó:

Las soluciones de software hacen los procesos más ágiles, los automatiza y los facilita. Quienes procesan la información de las NIIF de manera manual son más propensos a perderla, llevarla de manera errónea y hasta enviarla a las autoridades fiscales de forma inexacta". Por ello, Softland Colombia adaptó dos tipos de software que ayudan a procesar acertadamente la información que debe estar bajo NIIF, lo cual le evitará multas o sanciones. Cabe mencionar que esta empresa también funciona en Ecuador.

Hidalgo (2016) Menciona que:

En la actualidad, las empresas dependen en alto grado de la tecnología de información (TI), por lo cual para el desarrollo de sus actividades y sus procesos se apoyan significativamente en equipos, aplicaciones, redes de comunicación y bases de datos. Mientras más eficientes quieren ser, requieren mayor grado de automatización y esto conlleva a exigir a sus proveedores y clientes que se encuentren al mismo nivel.

Según los estudios y encuestas realizadas al sector manufacturero, comercial y de servicios por el INEC (2015) se ha determinado que del 100% de la muestra tomada, el 66.7% de las empresas invierten en TIC y como se observa en la figura 6 la participación en el monto de inversión por sectores es:

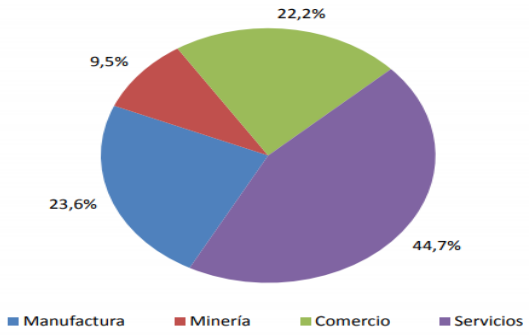


Figura 6: Participación en el monto de inversión en TIC de cada sector económico
Fuente: INEC (2015)

Al adoptar NIIF por primera vez, la mayoría de empresas han invertido en cambios y modificaciones de sus sistemas contables, esto debido a la complejidad de manejar gran cantidad de datos, disminuir los tiempos en procesar la información en Excel que, en un sistema contable, evitar errores manuales y principalmente facilitar a los usuarios revelar de

manera inmediata la situación de la empresa, etc. Además, actualmente las empresas son conscientes de que al actualizar o crear una normativa obligatoria, es también necesario modificar el sistema contable para revelar la información correcta y oportuna a los entes reguladores, por lo tanto para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L es una oportunidad que las empresas se encuentran automatizadas y la revisión y proceso de consultoría será más clara y rápida, pero si las empresas no modifican el sistema actual se estima una amenaza ya que la información que entrega el cliente no es fiable.

Según la página web Colaboración cientifica los programas de contabilidad más utilizados en el mercado son:

- Alegra. Es un programa desarrollado para cumplir actividades administrativas y de facturación.
- COI (Aspel). Es de gran ayuda para procesar, integrar y realizar actividades de mantenimiento en torno a información contable.
- CONTPAQi. Es una herramienta que ha sido desarrollada para que sea usada especialmente por PyMEs y profesionales independientes. Dispone de módulos necesarios para que la contabilidad sea llevada de forma eficiente.
- HELISA. Destaca entre la competencia por la integración de distintos módulos de contabilidad, razón por la cual puede atender necesidades específicas que la empresa o la persona que se dedique a actividades independientes puedan necesitar.
- SAP Business One. En este caso hablamos de un programa que está enfocado para la pequeña y mediana empresa, el cual permite la integración de distintas operaciones de negocio para así llevar una correcta gestión de todos los procesos administrativos, financieros y de relación con clientes.

Según Juan (2018) los sistemas contables más populares de Ecuador son:

- WinnerCorp: Ofrece un software contable que se paga por aquellos módulos que necesita el negocio, y en cualquier momento se podrá expandir según las necesidades. También es capaz de conectarse a aplicaciones desarrollados por terceros, hospedadas en la nube o simplemente a planillas de Excel.
- Pegasus: Es un software contable, administrativo y financiero que te da el control de todas las transacciones comerciales que se realicen en tu negocio. Cuentan con 5 planes: Pegasus práctico, Control, Full, Facturación electrónica y Pegasus nómina. Todos sin costos de licenciamiento anual. También sirve como aplicación móvil para convertir tablets y celulares en puntos de venta, así como la sincronización de los datos de tu sistema contable con Dropbox y Onedrive.

- Solara: Tiene un interfaz gráfica se diferencia del standard de la industria por su sencillo, colorido e intuitivo diseño. Cuenta con visualizaciones de tus datos, que permite evaluar el desempeño del negocio y la posibilidad de adjuntar a cada producto del inventario una fotografía para facilitar y agilizar el momento de facturación.
- ICG: Es el sistema pioneros a nivel mundial en la utilización de hardware táctil para restaurantes y hoteles.
- Contífico: El sistema de punto de venta cuenta con su propia base de datos y no requiere de Internet para facturar o cobrar, solo es necesario estar conectado a la red para sincronizar las ventas cuando se realice el cierre de caja. Pero una vez sincronizado con el internet, toda la información de ventas se conecta a su cuenta Contifico Online o UNO, actualizando su inventario general, información financiera, caja, cartera y reportes tributarios para el SRI. No se necesita de la instalación de software en su computadora, todo el sistema contable se despliega en un navegador web Chrome o Safari.
- Practisis: Este software está completamente integrado lo cual te permitirá controlar electrónicamente todos los procesos desde el punto de venta hasta la declaración de impuestos.
- Fugu: Sus soluciones de software contable son específicamente diseñadas para las pequeñas y medianas empresas y tiene una fuerte orientación hacia la inteligencia de negocios con informes personalizados y tableros a medida que hacen más fácil disponer de la información en la base de datos con lo que la gestión y visualización de la misma se simplifica.
- Aldelo: Tiene gran almacenamiento en la nube y su capacidad de movilidad de datos.
- Valery Systems: Es ideal para negocios de comida rápida, abastos y tiendas de conveniencia porque realiza procesos de facturación de manera rápida y efectiva, mantiene al día el inventario y, lo más importante: arroja reportes adaptados a las necesidades.

Como se evidencia, existe gran variedad de sistemas contables que utilizan las empresas en el Ecuador, lo cual es una oportunidad el sugerir a las empresas las mejores herramientas necesarias para facilitar la implementación y modificación de las normativas que se presenten.

1.2. Factores internos

Estos factores se encuentran relacionados con el conocimiento profundo del negocio, por lo cual es necesario conocer aspectos importantes internos de la Firmar de Auditoría Pearson Harman PGC C.L, para identificar fortalezas y debilidades actuales.

1.2.1. Reseña de la Firma de Auditoría

Tres personas que trabajaban en una Firma de Auditoría reconocida a nivel mundial, decidieron a inicios de diciembre del año 2016, emprender un negocio propio con los conocimientos adquiridos durante toda su carrera profesional, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado por medio de servicios de calidad y de fácil acceso con amplios planes de contratación. En el proceso de investigar todos los requisitos necesarios para constituir una compañía, se incorporaron al negocio dos nuevos socios.

En varias reuniones se decidió el nombre de la Firma de Auditoría, el número de acciones que se tendría, el servicio que brindarían (Auditoría externa), entre otros temas importantes para iniciar un negocio.

Posteriormente, los socios ingresaron al portal de la Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros, y registraron el nombre de la Firma de Auditoría, el giro del negocio, los nombres y acciones de cada socio, direccion, y detalles adicionales requeridas por la institucion para registrar un nuevo negocio. En el transcurso de varios dias, los socios recibieron la aprobacion para constituir el negocio, para lo cual realizaron una reunion y Firmaron el acta de constitucion el 5 de enero del 2017, además procedieron a desvincularse de su anterior trabajo para iniciar su emprendimiento.

Actualmente la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., arrienda sus oficinas en el edificio Yuraj Pirca, ubicado en el sector de la Alameda como se lo ilustra en la figura 11, se pudo observar que las instalaciones son adecuadas y funcionales para el negocio, cabe mencionar que la ejecucion diaria de tareas y actividades de los socios, las realizan en las instalaciones de sus clientes.

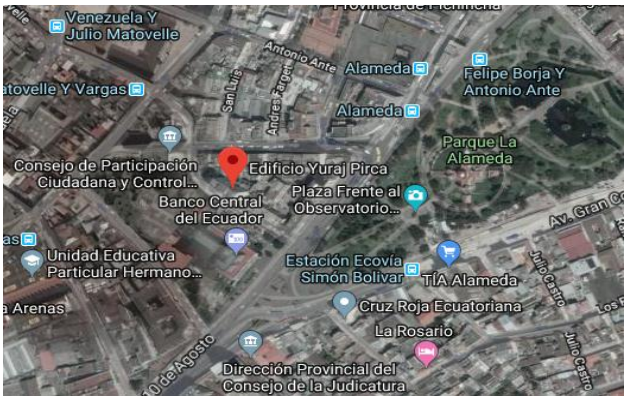


Figura 7: Ubicación de la empresa
Fuente: Google Maps (2018)

Una de las fortalezas más importantes que tiene la Firma de Auditoría es que tienen definido sus objetivos los cuales son:

- Escuchar a sus clientes
- Guiar a sus clientes y mantener contacto directo todo el tiempo que dure el servicio.
- Entender las preocupaciones y expectativas del cliente
- Solucionar sus inconvenientes
- Entregar informes financieros de calidad
- Agregar valor oportuno
- Crear una relación a largo plazo, basado en la integridad, respeto, seguridad y confianza.

La Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., brinda tres tipos de servicios profesionales a empresas nacionales que aplican NIIF Pymes y NIIF Completas.



Figura 8: Servicios de la Firma Pearson Harman PGC C.L.
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

Sin embargo, la actividad principal que ejecuta la Firma es la Auditoría Externa, ya que su fortaleza es contar con socios que tienen la capacidad de entender e interpretar la

información financiera de sus clientes con el fin de asesorar en temas financieros, mitigación de riesgos, NIIF, tributarios, laborales y operativos, brindando estrategias que potencien lo mejor posible a las unidades de negocio en cada caso específico.

La metodología que utiliza la Firma, para realizar Auditorías externas, consiste en varios pasos correctamente alineados, planificados y adaptados a las necesidades de los clientes, con el fin de elevar la eficiencia de las actividades de la Firma a niveles óptimos de calidad, interviniendo lo menos posible en las actividades de sus clientes.

Los procedimientos de revisión que aplica la empresa al brindar sus servicios, son de calidad y generan seguridad y confianza, ya que se enfocan en crear un ambiente de comunicación abierta con socios, directivos, empleados, etc., para solucionar problemas y mejorar los procesos de sus clientes. (Pearson Harman PGC C.L., 2018).

El costo del servicio de Auditoría que se brinda, no se puede generalizar para todos los clientes debido a la complejidad de cada uno, para esto la Firma se basa en el número de transacciones, ventas anuales, número de activos y complejidad del mismo. Una vez revisada toda la información del cliente, se realiza una reunión con los dueños, gerentes y directores financieros para establecer un cronograma de tiempos, actividades y visitas a realizarse.

Por lo general se realizan dos visitas al año por cada cliente, la cual tiene una duración de una o dos semanas dependiendo de los aspectos antes mencionados.

Las actividades que agregan valor a los servicios brindados por la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L son:

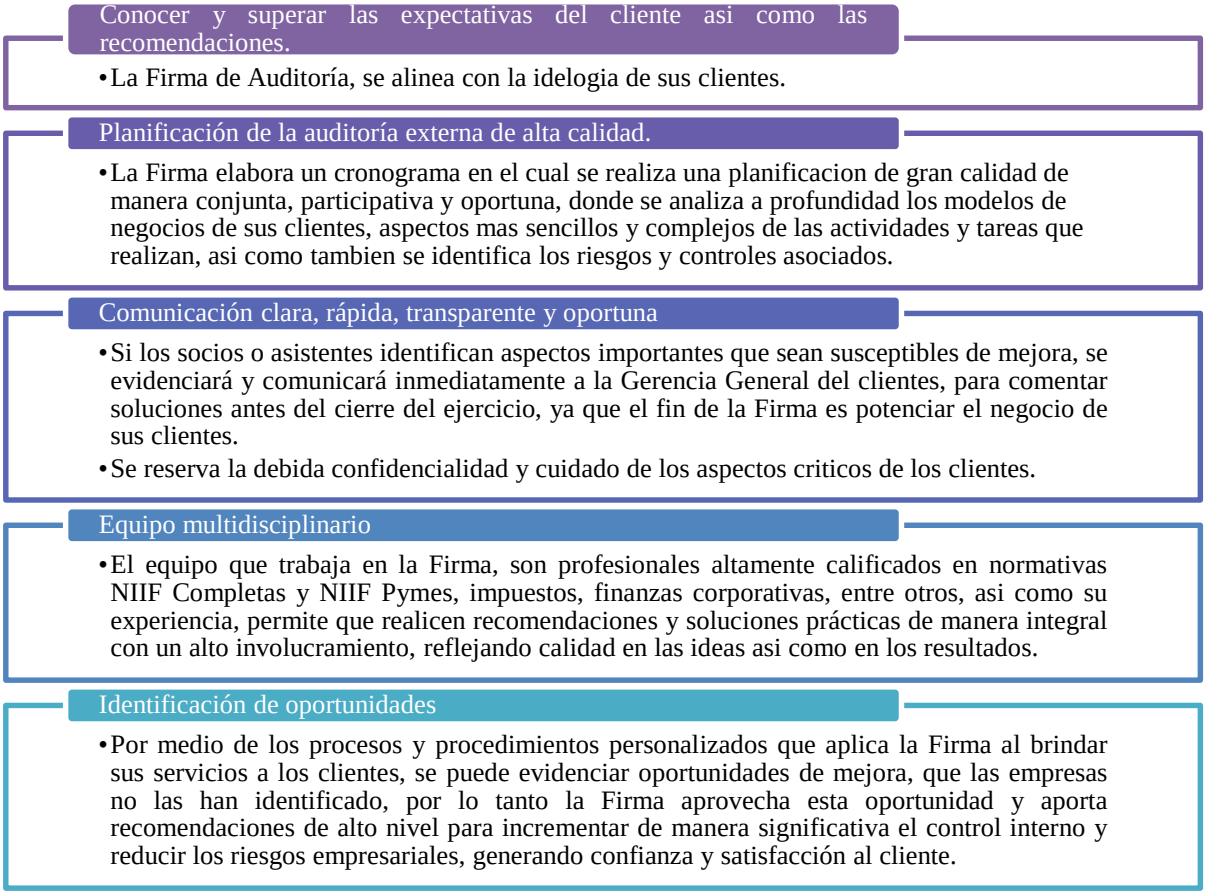


Figura 9: Actividades que agregan valor a los servicios que brinda la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L.
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

1.2.2. Estructura Organizacional

La empresa actualmente lleva un direccionamiento propio de sus socios, lo cual hace referencia a la inexistencia de misión, visión y valores formalizados y difundidos dentro y fuera de la organización, por lo tanto, se considera una debilidad de la Firma. Sin embargo, los socios han realizado su trabajo en base a creencias y prácticas administrativas en mutuo acuerdo, por lo que se presenta la siguiente estructura organizacional:

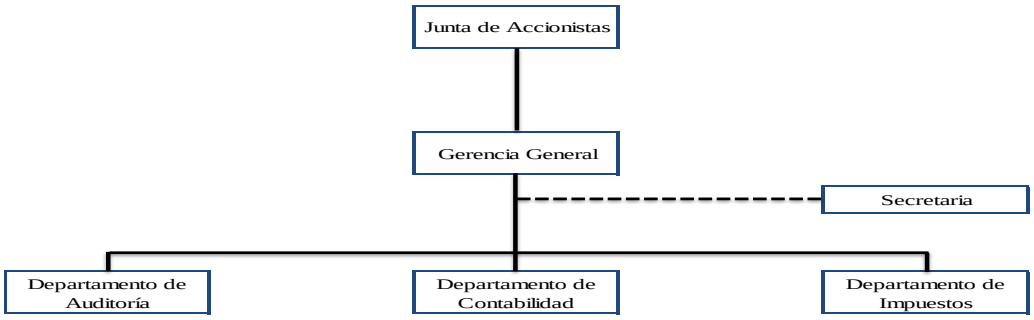


Figura 10: Organigrama Estructural

La junta de accionistas presenta el siguiente perfil profesional:

- **Experiencia:** De 8 a 15 años de experiencia en consultorías y Auditorías externas en Firmas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.
- **Certificaciones:** Cuentan con certificaciones internacionales de Información Financiera NIIF emitidas por el ACCA de Reino Unido, además tienen especialización en asuntos tributarios.

El personal que actualmente se encuentra trabajando en la Firma está constituido por los cinco socios y una secretaria. A pesar de ser nueva en el mercado, se considera que el personal es suficiente ya que ha logrado abarcar la demanda existente, todos los requerimientos y necesidades de sus clientes a tiempo y la entrega oportuna de informes finales, esto debido a:

- Las funciones son compartidas entre los socios.
- Los socios tienen un alto nivel de conocimientos especializados y una trayectoria profesional integra, ya que han liderado y gerenciado sus áreas de especialización en reconocidas Firmas internacionales de Auditoría. Además, se enfocan en brindar calidad, seguridad y confianza a sus clientes con el objetivo de mantener una relación profesional a largo plazo. (Pearson Harman PGC C.L., 2018).
- Cada socio es responsable de atender a sus clientes asignados por consenso mutuo.
- Se elabora cronogramas de trabajo y visita conjuntamente con el cliente con el fin de no intervenir y perjudicar las actividades diarias del mismo.

- Se realiza y actualiza constantemente los cronogramas internos de visitas a clientes con el fin de administrar los tiempos y evitar confusiones y conflictos con los clientes, además les permite realizar seguimientos de aquellos requerimientos solicitados para cumplir a tiempo y generar confianza del cliente.

1.2.3. Clientes

La Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., ha brindado sus servicios a varias empresas nacionales que aplican NIIF Pymes y NIIF Completas las cuales se encuentran distribuidas entre los sectores industriales, comerciales y de servicios. Los servicios que ofrecen, son personalizados por lo que, los socios realizan viajes continuos a diferentes ciudades (Ambato, Latacunga, Ibarra y Quito), para cumplir con los trabajos establecidos en los contratos Firmados con las diferentes empresas.

La Firma de Auditoría actualmente brinda sus servicios a empresas del sector comercial y de servicios lo cual representa un 70% del total de clientes, y la diferencia corresponde a empresas del sector industrial. Además, podemos observar en la figura 11 que la empresa se encuentra brindado sus servicios en mayor proporción a empresas medianas y su mercado principal es Quito.

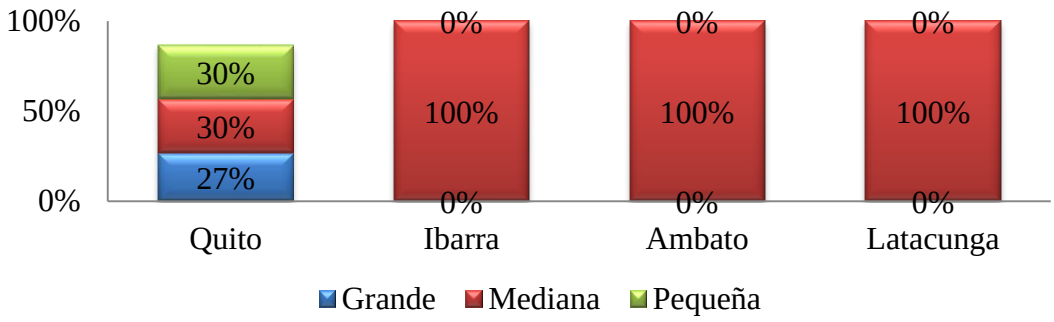


Figura 11: Distribución de clientes por ciudad y tamaño

La Firma ha tenido un crecimiento constante de clientes debido a la gestión de los socios y también a la utilización de herramientas de marketing online, así como de email marketing, redes sociales, google adwords y la página web, las mismas que arrojaron los siguientes resultados en el mes de enero del 2019:

Tabla 1: Número de visitantes por país y por provincia del Ecuador

Países	**Número de visitantes**	**Porcentaje de visitas por países**
Ecuador	129	54%
Estados Unidos	46	19%
Canadá	16	7%
Colombia	10	4%
Rusia	8	3%
España	6	3%
Turquía	5	2%
Brasil	5	2%
Venezuela	4	2%
Otros	11	5%
TOTAL	**240**	**100%**

Provincias	**Número de visitantes**	**Porcentaje de visitas por provincias**
Pichincha	83	64%
Guayas	40	31%
Esmeraldas	2	2%
Santo Domingo	2	2%
Sucumbíos	2	2%
TOTAL	**129**	**100%**

La evolución semanal de visitas que ha tenido la página web de la Firma de Auditoría se puede evidenciar en la figura 12, en la cual podemos determinar que al acercarse la presentación de estados financieros a los entes regulatorios, las empresas empiezan a buscar ofertas de las Firmas de Auditoría para la emisión de los informes financieros, para lo cual la página web de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L le permite observar las visitas semanales los usuarios con el fin de contactarlos y ofrecerles sus servicios de manera personalizada.

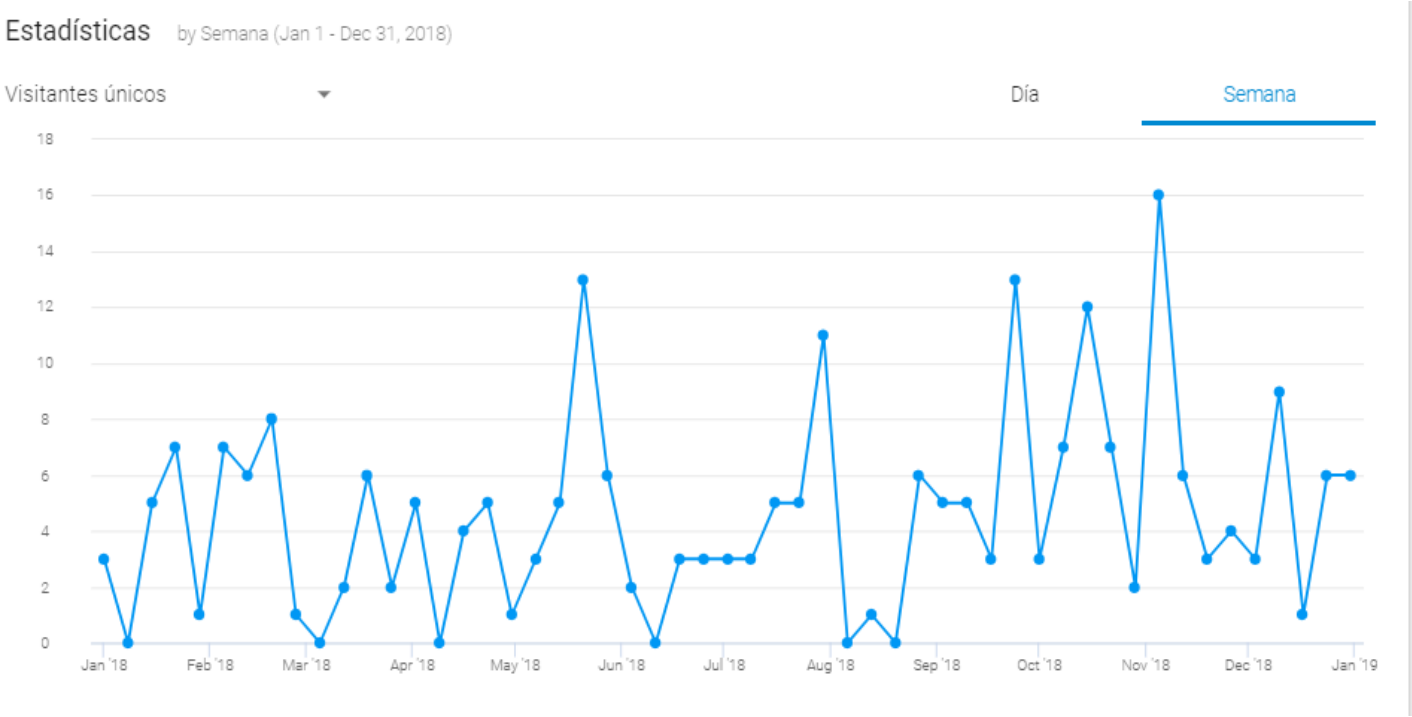


Figura 12: Porcentaje semanal de visitas de Enero a Diciembre año 2018
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

Otra ventaja significativa de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L es evidenciar el interés de los usuarios al buscar su página web en el internet, por lo que, en los resultados del mes de enero, según la figura 13 podemos concluir que la mayor cantidad de visitantes lo realizar digitando directamente la página web de la Firma, seguido por la búsqueda general en Google. Se considera importante esta información ya que permitirá que la Firma de Auditoría gestione de manera correcta su página web para captar mayor cantidad de clientes.

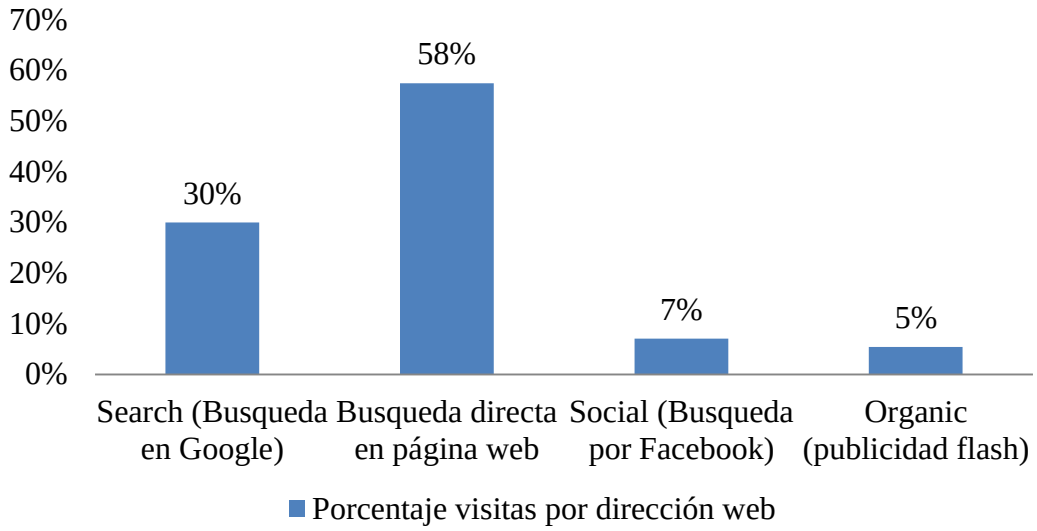


Figura 13: Porcentaje de visitas de diferentes sitios de búsqueda de la Firma de Auditoría
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

1.2.4. Competencia

En base a la información que un docente compartió en clases de la maestría, el mismo que se encuentra laborando en la Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros, podemos identificar que existen 642 Firmas de Auditoría externa en el Ecuador. Estas se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades y regiones:

Tabla 2: Firmas de Auditoría Externa en el Ecuador

	COSTA	ORIENTE	SIERRA
AZUAY			**14**
Cuenca			14
BOLIVAR			**1**
Guaranda			1
CHIMBORAZO			**1**
Riobamba			1
EL ORO	**11**		
Machala	11		
GUAYAS	**272**		
Guayaquil	264		
Samborondón	6		
Eloy Alfaro	1		
Milagro	1		
IMBABURA			**6**
Ibarra			3
Otavalo			1
Atuntaqui			1
Cotacachi			1
LOJA			**1**
Loja			1
MANABI	**14**		
Chone	1		
Portoviejo	7		
Manta	6		
PASTAZA		**1**	
Puyo		1	
PICHINCHA			**313**
Quito			305
Sangolquí			2
Tumbaco			1
Pomasqui			1
Pacto			1
Pintag			1
Calderón (Carapungo)			1
Cumbayá			1
SANTA ELENA	**1**		
Salinas	1		
SANTO DOMINGO			**3**
Santo Domingo			3
TUNGURAHUA			**4**
Ambato			4

Como podemos observar en la tabla 2, existe gran compentencia a nivel nacional, y donde se encuentra concentrada la mayor compentencia es en la provincia de Pichincha y Guayas, por esta razón se considera una amenza para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L. sin embargo, la misma deberá realizar alguna estrategia para captar nuevos clientes de

las diferentes capitales y provincias, con el fin de mantener una relacion a largo plazo con los mismos, satifaciendo sus necesidades de manera eficiente y eficaz.

1.2.5. Desempeño actual de la Firma de Auditoría

Los socios afirman no poseer metas, indicadores o medidas de desempeño planeadas ni establecidas dentro de la organización, ya que el objetivo principal actual es captar la mayor cantidad de clientes para el crecimiento del negocio y de las ventas. Sin embargo, a continuación, se presenta un análisis del desempeño financiero de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L.:

Tabla 3: Indicadores Financieros de la Firma de Auditoría año 2018

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FORMULA	VALOR	CONCLUSIÓN
Indicadores De Liquidez	Razón Corriente=	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes=	$ 3,45	La Firma de Auditoría cuenta con $3,45 para cubrir $1,00 de deuda corriente.
Indicadores De Liquidez	Razón Efectivo=	Efectivo y Equivalentes de Efectivo / Pasivos Corrientes=	$ 3,01	La Firma de Auditoría cuenta con $3,01 líquidos para cubrir $1,00 de deuda corriente.
Indicadores De Liquidez	Capital de Trabajo=	Activo Corriente - Pasivo Corriente=	$ 11.236,90	La Firma de Auditoría cuenta con $11.236,90 de capital de trabajo para cubrir sus gastos operacionales.
Indicadores De Endeudamiento O Solvencia A Largo Plazo	Razón Deudas Totales=	Total Pasivos / Total Activos=	25,36%	El activo está financiado en 25,36% con recursos externos.
Indicadores De Endeudamiento O Solvencia A Largo Plazo	Razón Autonomía (Apalancamiento)=	Patrimonio / Activo Total=	74,64%	El activo está financiado en 74,64% con el patrimonio de la Firma de Auditoría.
Indicadores De Endeudamiento O Solvencia A Largo Plazo	Endeudamiento Corriente=	Total Pasivos Corrientes / Patrimonio=	33,97%	Por cada dólar que la Firma de Auditoría tiene en el patrimonio, tiene 33,97% de deuda por pagar.
Indicadores De	Multiplicador del Capital=	Total Activo / Patrimonio=	133,97%	Por cada dólar que la

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FORMULA	VALOR	CONCLUSIÓN
Endeudamiento O Solvencia A Largo Plazo				Firma de Auditoría tiene en el patrimonio, tiene 133,97% de activos.
Indicadores De Actividad - Eficiencia	Rotación Cuentas por Cobrar=	Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar=	2	La Firma de Auditoría ha realizado 2 ventas a crédito en un año.
Indicadores De Actividad - Eficiencia	Periodo Promedio de Cobro=	360 / Rotación Cuentas por Cobrar=	218	La Firma de Auditoría se demora 218 días para hacer efectivo el cobro de las ventas a crédito.
Indicadores De Rentabilidad	Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)=	Utilidad Neta / Patrimonio=	56,87%	La Firma de Auditoría genera el 768,68% por el patrimonio.
Indicadores De Rentabilidad	Rendimiento sobre Activos (ROA)=	Utilidad Neta / Total Activos=	42,45%	La inversión del activo total representa el 42,45% de las utilidades de la Firma de Auditoría.
Indicadores De Rentabilidad	Rentabilidad sobre Capital Pagado=	Utilidad Neta / Capital=	768,68%	La Firma de Auditoría genera el 768,68% por el capital invertido.
Indicadores De Rentabilidad	Rentabilidad sobre Propiedad Planta y Equipo=	Utilidad Neta / Propiedad Planta y Equipo=	202,28%	La inversión del Propiedad Planta y Equipo representa el 202,28% de las utilidades de la Firma de Auditoría.
Indicadores De Rentabilidad	Margen sobre Ventas=	Utilidad Neta / Ventas=	12,29%	La Firma de Auditoría gana un 12,29% sobre sus ventas

Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

Según los indicadores del tabla 3, podemos evidenciar que la empresa se encuentra financiera y económicamente bien pero, se considera importante establecer otras medidas o indicadores no financieros que actualmente no existen en la Firma de Auditoría como por ejemplo indicadores que permita conocer la satisfacción de los clientes al recibir el servicio, determinar los tiempos de demora para el desarrollo de un proyecto (servicio) además de conocer si el servicio fue realizado en los tiempos establecidos del contrato, también se puede determinar el número de empleados que se requieren para un servicio y la eficiencia y eficacia que se ha desarrollado, etc.

Las ventas por cada servicio que ha generado la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L en el año 2018 se pueden evidenciar en la figura 14.

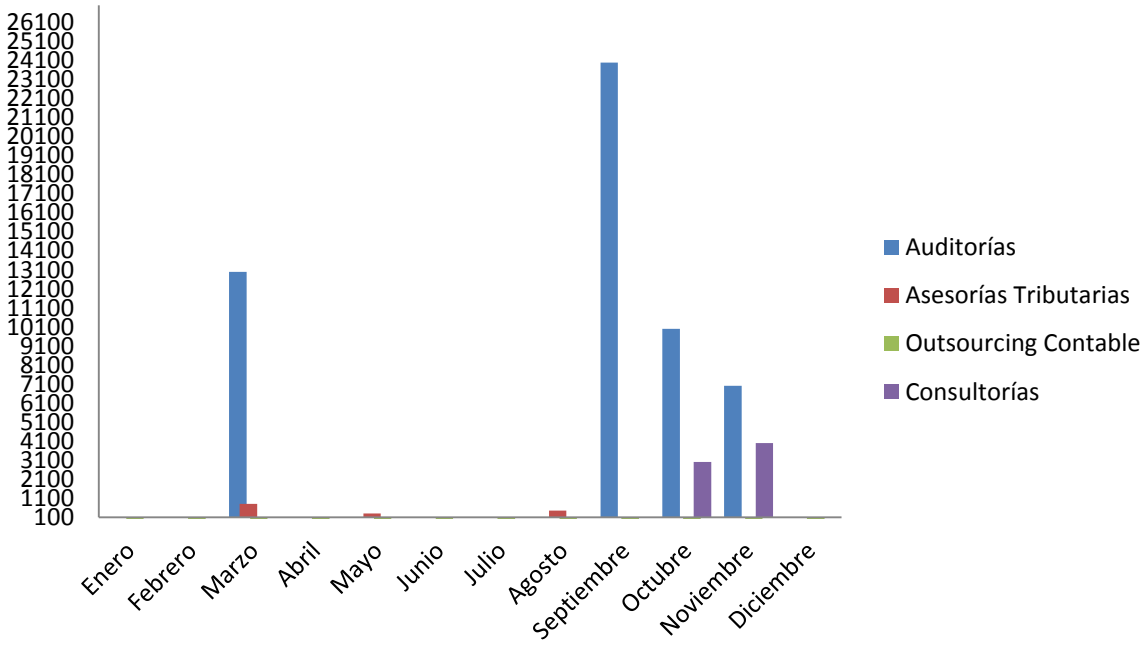


Figura 14: Ventas por servicios prestados en el año 2018
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

Como se puede observar, la fluctuación de las ventas se engloba principalmente en los servicios de Auditoría y la frecuencia se debe a que las empresas contratan sus servicios para la presentación de informes financieros a los entes reguladores por lo que es normal que la empresa no tenga ingresos en los meses de abril a agosto, sin embargo es una debilidad que la Firma no se encuentre enfocada en generar más ingresos en los meses antes mencionados por lo que el presente trabajo plantea la implementación de nuevo servicio de consultoría.

Como se puede observar en la figura 15, la publicidad no se encuentra totalmente relacionada con las ventas de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L, ya que la misma invierte alrededor de $260,00 al mes.

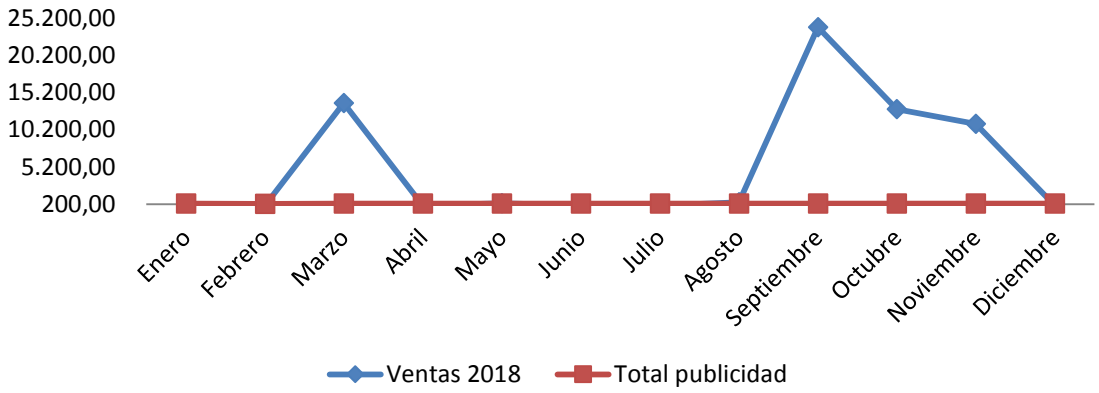


Figura 15: Ventas y gastos publicidad mensual del año 2018
Fuente: Pearson Harman PGC C.L. (2018)

1.3. Análisis FODA

Con base a los entornos internos y externos analizados, además de entrevistas realizadas a los socios de la Firma, obtuvimos el siguiente análisis FODA:

FORTALEZAS

- Ubicación geográfica céntrica e instalaciones adecuadas de la Firma de Auditoría.
- Definición de objetivos empresariales y cumplimiento de los mismos.
- Personal profesional calificado en NIIF e impuestos, con gran trayectoria de experiencia en el mercado
- Metodología definida en la cual se alinea, planifica y adapta a las necesidades de los clientes interviniendo lo menos posible en sus actividades diarias (Cronogramas).
- Ambiente de comunicación clara, rápida, oportuna y transparente con socios, directivos, empleados, etc., para solucionar problemas y mejorar los procesos.
- Valor del servicio a entregar depende de los factores analizados del cliente.
- Elaboración de contratos con diferentes plazos y porcentajes de pago, acomodándose a la situación y necesidades del cliente.

- Funciones y trabajos son compartidas entre los socios, cada uno es responsable de atender al cliente que se le asignó.
- Procedimientos de revisión y control personalizados, los cuales permiten detectar oportunidades de mejora y riesgos en el control interno de los clientes.
- Servicio personalizado entregado en la ciudad que se encuentre el cliente.
- La Firma, realiza las Auditorías externas de sus clientes con dos herramientas tecnológicas para análisis y muestras de la base de datos, estas son ACL y ACCESS.
- Respalda la información de la Firma por medio de un repositorio digital en línea.
- La Firma cuenta con herramientas de marketing online, así como de email marketing, redes sociales, google adwords y la página web que le permite dar seguimiento de interés a los posibles clientes.
- La publicidad no se encuentra netamente relacionada con las ventas, ya que la inversión es la misma cada mes.

DEBILIDADES

- La Firma de Auditoría, no cuenta con planificación estratégica, manuales físicos de procedimientos, funciones y políticas.
- No amplía su listado de clientes a nivel provincial, por lo que se evidencia una afluencia significativa solo en la ciudad de Quito.
- Se encuentra enfocada mayormente en empresas medianas.
- La Firma no ha establecido metas, indicadores o medidas de desempeño planeadas ni establecidas dentro de la organización, ya que el objetivo principal actual es captar la mayor cantidad de clientes para el crecimiento del negocio y de las ventas.
- No se oferta otros servicios para generar ingresos en los meses que no se realizan Auditorías a los clientes.

OPORTUNIDADES

- Creación, modificación y actualización constante y continua de las normativas vigentes por parte del IASB.
- Ofertar diferentes servicios por cada modificación o actualización de las normativas.

- Las NIIF son de carácter obligatorio que deben cumplir las empresas que reportan sus estados financieros a los diferentes entes regulatorios, por lo cual es importante aprovechar la oportunidad de abrir una nueva línea de negocio.
- Ofertar servicios de consultoría que incluyan sugerencias de inversión y reinversión para aprovechar lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno sobre el pago de menos impuestos.
- Aprovechar las remisiones tributarias para finiquitar las deudas de impuestos con el SRI.
- Las empresas que tienen mayor participación en el crecimiento del PIB son las de manufactura, construcción, comercio, enseñanza y servicios sociales de salud y agricultura, ganadería y caza, por lo que tendrán que acatar nuevas normativas obligatorias.
- Las NIIF permiten que los estados financieros sean entendibles y comparables para negociaciones en el mercado (nacional e internacional), por lo que se requiere que esta información sea transparente para cumplir con las expectativas de crecimiento de las empresas
- Crecimiento significativo en el año 2018 de empresas en el sector de servicios, comercio, agricultura, manufacturera y de construcción de las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y El Oro.
- La implementación de NIIF es un tema complejo para las empresas que puede ser por desconocimiento o miedo a cometer errores en la implementación, por lo que consideran mejor contratar servicios de asesoría, consultoría o Auditoría para que realicen el trabajo y entreguen un producto final.
- Desconocimiento de beneficios tributarios (menor porcentaje de impuesto a la renta) por inversión y reinversión por parte de las empresas.
- Mayor exigencia de transparencia, comparabilidad y confianza de la información financiera por parte de inversionistas, accionistas, propietarios, etc.
- Las empresas desde la adopción por primera vez de NIIF en Ecuador, han invertido en tecnología por lo que modificaron, actualizaron y cambiaron sus sistemas contables para

evitar errores y procesar eficientemente la información financiera, lo cual favorece a las consultorías y Auditorías de entregar su producto de manera inmediata.

- Gran cantidad de sistemas contables que permiten automatizar los procesos y finanzas de las empresas, con el fin de facilitar el trabajo y revelar información oportuna.

AMENAZAS

- Competencia que ejercen actividades no éticas para ofertar sus servicios a menor precio, pero entregando información errada a los entes reguladores.
- Existencia de empresas fantasmas que venden sus facturas para disminuir el pago de impuestos al SRI de sus clientes, por lo que genera información errada.
- Afectación del prestigio de las empresas que revisan y emiten informes financieros en el cual se contempla facturas de empresas fantasmas.
- Existe un porcentaje menor de empresas que no utilizan sistemas contables sino hojas de cálculo lo cual dificulta el proceso de consultoría y Auditoría además de presentar errores manuales.
- Competencia a gran escala de Firmas de Auditoría y consultoría.

2. SERVICIO DE CONSULTORÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS NIIF COMO NEGOCIO

En el siguiente capítulo se plantea conocer un poco sobre el origen de las NIIF y porque son importantes, también se incluye una breve reseña de la NIIF 15 "Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes" y la NIIF 16 "Arrendamientos" que actualmente se encuentran en periodo de implementación para el año 2018 y 2019 y que servirá como guía para el presente trabajo, más adelante se presenta recomendaciones, problemas, aspectos a considerar al implementar una NIIF y para finalizar se presenta el modelo de gestión de las empresas consultoras.

2.1. Origen de las Normas Internacionales de Información Financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera fueron emitidas en el 2001 por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), organismo creado en Londres. Estas normas tienen como objetivo principal, establecer estándares técnicos contables que sean aplicados a nivel mundial, con el fin de que los estados financieros sean transparentes, comprensibles y comparables entre distintos países. El beneficio que se da al utilizar las NIIF es que las empresas van hablar el mismo lenguaje contable financiero para poder tomar decisiones oportunas y participar en mercados capitales al igual que expandir su negocio al exterior.

Las NIIF son de aplicación obligatoria en el Ecuador desde el primero de enero del 2010 a todas las empresas obligadas a reportar e informar a la Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros.

La Superintendencia de Compañías publicó el cronograma de adopción de NIIF a los diferentes grupos de empresas, en la cual se estipula el cumplimiento obligatorio a partir del año 2010. A consecuencia de esta obligatoriedad, la Firma auditora PricewaterhouseCoopers del Ecuador, de manera anticipada proporcionó a las empresas información relevante ante los cambios, repercusiones y beneficios que se presentarán al adoptar las NIIF. Como por ejemplo: cambios en las actividades de los funcionarios, cambios en las relaciones de los inversores, cambio en los procedimientos cotidianos, implicación de tiempo para planificación y ejecución de los cambios, cambios en políticas contables, la información financiera manejará un mismo lenguaje a nivel mundial, las empresas podrán conocer y compararse con sus competidores, todos los empleados comprenderán las NIIF, existirá mayor control de la información, se analizará limitaciones, se presentará información confiable y razonable. (PricewaterhouseCoopers, 2007).

Las NIIF que se encuentran vigentes a la fecha son:

- NIIF 1: Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera
- NIIF 2: Pagos Basados en Acciones
- NIIF 3: Combinaciones de Negocios
- NIIF 4: Contratos de Seguro
- NIIF 5: Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuadas.
- NIIF 6: Exploración y Evaluación de Recursos Minerales
- NIIF 7: Instrumentos Financieros: Información a Revelar
- NIIF 8: Segmentos de Operación
- NIIF 9: Instrumentos Financieros
- NIIF 10: Estados Financieros Consolidados
- NIIF 11: Acuerdos conjuntos
- NIIF 12: Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades
- NIIF 13: Medición del Valor Razonable
- NIIF 14: Cuentas de Diferimientos de Actividades Reguladas
- NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes

- NIIF 16: Arrendamientos

Ademas se debe considerar que el IASB analiza y determina modificaciones o creaciones de nuevas normativas (NIIF, NIC, CINIIF, etc.), de manera constante por lo que ya se conoce que en el 2021 se debe implementar la NIIF 17 Contratos de Seguros, y tambien se conoce que se realizarán modificaciones en las NIIF vigentes como por ejemplo la NIIF 1 Adopción por primera vez de las NIIF, NIIF 9 Instrumentos financieros, NIC 41 Agricultura, etc. Por ende, es necesario que la Firma de Auditoría conozca y se actualice sobre estos temas para aprovechar las oportunidades del mercado y que las empresas eviten costos excesivos en la implementacion de las mismas.

2.2. NIIF 15 "Ingresos De Actividades Ordinarias Procedentes De Contratos Con Clientes"

En abril de 2001 el Congreso de Normas Internacionales de Contabilidad, adoptó la NIC 11 Contratos de Construcción y la NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias, en diciembre de 2011, se emitió la SIC-31 Ingresos-Permutas de Servicios de Publicidad (determina las circunstancias en la que un vendedor puede medir de manera fiable los ingresos de actividades ordinarias), en junio de 2007 se emitió la CINIIF 13 Programas de Fidelización de Clientes (contabilización de créditos-premios a sus clientes), en julio de 2008, se emitió la CINIIF 15 Acuerdos para la Construcción de Inmuebles (contabilización de ingresos de actividades ordinarias y gastos asociados a la construcción de inmuebles), en enero de 2009 se emitió la CINIIF 18 Transferencia de Activos Procedentes de Clientes (contabilización de la transferencia de propiedad planta y equipo), en mayo de 2014 se emitió la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes, la misma que sustituye a todas las normas antes mencionadas.

La NIIF 15 debe ser implementada en las empresas que apliquen NIIF completas, y entra en vigencia obligatoria desde el primero de enero del 2018.

Según la resolución No. 08.G.DSC del 20 de noviembre de 2008, publicada en el registro oficial no. 498 del 31 de diciembre de 2008, las empresas que deben aplicar NIIF completas son:



Figura 16: Empresas que aplican NIIF Completas
Fuente: Superintendencia de Compañías (2008)

Tabla 4: Descomposición de la NIIF 15

Objetivo	El objetivo de la NIIF 15 es establecer los principios que aplicará una entidad para presentar información útil a los usuarios de los estados financieros sobre la naturaleza, importe, calendario e incertidumbre de los ingresos de actividades ordinarias y flujos de efectivo que surgen de un contrato con un cliente.	Para cumplir el objetivo el IASB (2015), establece los siguientes aspectos: • La empresa debe reconocer los ingresos de actividades ordinarias para representar la transferencia de los bienes y servicios comprometidos con los clientes por un valor que refleje la contraprestación a que la empresa espera tener derecho, a cambio de los bienes y servicios. • La empresa debe considerar los términos del contrato y todos los hechos y circunstancias relevantes. • La empresa debe contabilizar el contrato individual con el cliente. Sin embargo, una entidad puede aplicar esta Norma a una cartera de contratos con características similares por lo cual, para su contabilización, se utilizará estimaciones y suposiciones que reflejen el tamaño y composición de la cartera.
Alcance	• Si la contraparte del contrato es un cliente. (Un cliente es una parte que ha contratado con una entidad para obtener bienes o servicios que son resultado de las actividades ordinarias de la referida entidad a cambio de una contraprestación). No se considera al cliente como una contraparte cuando la entidad participa en una actividad o proceso en el que las partes del contrato comparten los riesgos y beneficios que resulten de dicha actividad o proceso en lugar de obtener el producido de las actividades ordinarias de la entidad. • Cuando un contrato tiene alcance de esta norma y también de otras normas. En el caso de que las otras normas no especifiquen cómo separar o medir inicialmente una o más partes del contrato, entonces se aplicará esta Norma para medir o separar inicialmente la parte (o partes) del contrato, caso contrario se utilizará las otras normas. Una entidad excluirá del precio de la transacción el importe de la parte (o partes) del contrato que se midan inicialmente de acuerdo con otras Normas y aplicará los párrafos 73 a 86 de esta norma para asignar el importe del precio de la transacción pendiente a cada obligación de desempeño dentro del alcance de esta Norma y a cualesquiera otras partes del contrato que no se encuentre especificada el separar o medir las partes del mismo. • La contabilización de los costos incrementales de obtener un contrato con un cliente y de los costos incurridos para cumplir con un contrato con un cliente, si dichos costos no quedan dentro del alcance de otra Norma. Una entidad aplicará esta norma solo a los costos incurridos que estén relacionados con un contrato con un cliente (o parte de ese contrato).	
No se aplica	• Contratos de arrendamiento dentro del alcance de la NIIF 16 Arrendamientos; • Contratos de seguro dentro del alcance de la NIIF 4 Contratos de Seguros; • Instrumentos financieros y otros derechos u obligaciones contractuales dentro del alcance de la NIIF 9 Instrumentos Financieros, NIIF 10 Estados Financieros Consolidados, NIIF 11 Acuerdos Conjuntos, NIC 27 Estados Financieros Separados y NIC 28 Inversiones en Asociadas y Negocios Conjuntos; • Intercambios no monetarios entre entidades en la misma línea de negocios hechos para facilitar ventas a clientes o clientes potenciales.	
Contenido	La NIIF 15 "Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes", tiene aproximadamente 250 párrafos divididos en ocho títulos principales los cuales hacen referencia a la norma y su aplicabilidad según los pasos antes mencionados, estos son: Objetivo de la norma, alcance, reconocimiento de contratos, medición, costos del contrato, presentación, información a revelar y los apéndices que incluye la definición de términos, guía de aplicabilidad, fecha de vigencia y modificaciones a otras normas.	

Fuente: IASB, NIIF 15 "Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes" (2015)

Con el fin de entender y asociar la normativa con el servicio de consultoría, se ha identificado en la NIIF 15, los 5 pasos o procedimientos que las empresas deben realizar para presentar sus estados financieros acordes a la normativa obligatoria vigente los cuales son:

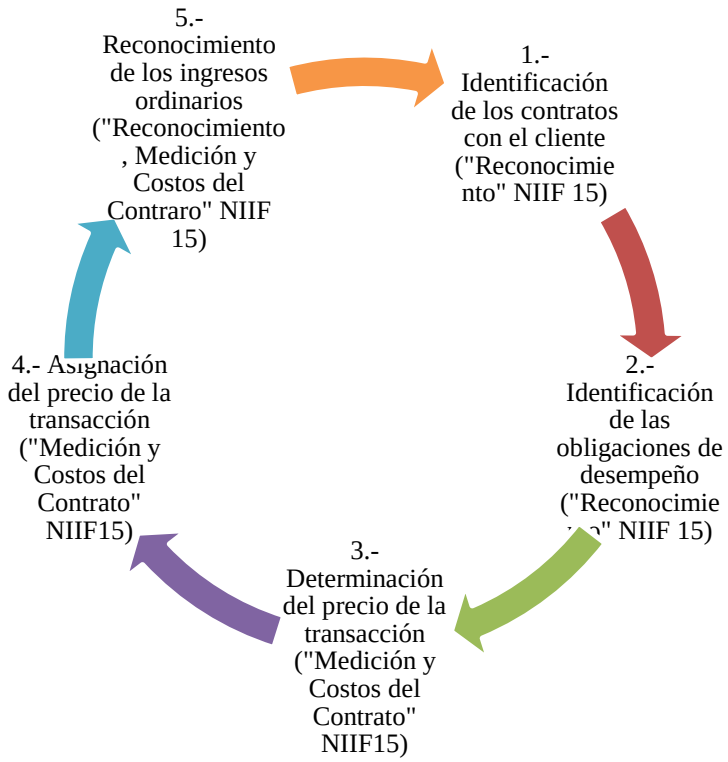


Figura 17: Pasos a seguir para presentar los estados financieros acordes a la NIIF 15

2.3. NIIF 16 "Arrendamientos"

La NIIF 16 "Arrendamientos" fue emitida y publicada el 16 de enero del 2016 por el IASB, esta norma entra en vigencia a partir del primero de enero del 2019, la misma que deroga la NIC 17 Arrendamientos, CINIIF 4 Determinación de si un acuerdo contiene un

arrendamiento, SIC 15 Arrendamientos operativos – Incentivos y SIC 27 Evaluación de la esencia de las transacciones que adoptan la forma legal de un arrendamiento.

Según el IASB (2017) la norma establece los principios aplicables al reconocimiento, la valoración y la presentación de los arrendamientos, así como a la información a revelar al respecto.

La implementación de esta norma tiene ciertos impactos significativos en las empresas que participan en contratos de arrendamientos como mecanismo para acceder a un activo.

Anteriormente las empresas han manejado las normas que con la NIIF 16 se derogan, las mismas que no se hacen énfasis en la distinción entre arrendamiento operativo y servicios ya que la contabilización era igual pero el IASB ha creado la NIIF 16 en la cual incluye una guía detallada para que las empresas puedan distinguir y evaluar si los contratos contienen arrendamiento y servicios con el fin de separarlos, contabilizar de manera correcta, transparentar la información financiera y presentar los estados financieros.

Tabla 5: Descomposición de la NIIF 16

Objetivo	El objetivo es garantizar que los arrendatarios y arrendadores proporcionen información pertinente de forma tal que refleje fielmente esas transacciones. Esta información ofrece a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar el efecto que los arrendamientos tienen sobre la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad.
Alcance	Según el IASB (2017) las entidades aplicarán esta Norma a todos los arrendamientos, incluyendo los arrendamientos de activos de derechos de uso en un subarrendamiento, excepto en: • Acuerdos de arrendamiento para la exploración o uso de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares. • Activos biológicos dentro del alcance de la NIC 41 Agricultura mantenidos por un arrendatario. • Acuerdos de concesión de servicios dentro del alcance de la CINIIF 12 Acuerdos de Concesión de Servicios. • Licencias de propiedad intelectual concedidas por un arrendador dentro del alcance de la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias procedentes de Contratos con Clientes. • Derechos mantenidos por un arrendatario bajo acuerdos de licencia que estén dentro del alcance de la NIC 38 Activos Intangibles para elementos como películas de cine, videos, juegos, manuscritos, patentes y derechos de autor. • Un arrendatario, puede, pero no se le exige, aplicar esta Norma a arrendamientos de activos intangibles distintos de los descritos en el párrafo anterior.
Elegir no Aplicar	El IASB (2017) establece que el arrendatario podrá elegir no aplicar lo establecido en la norma cuando: • Sean arrendamientos a corto plazo. • Sean arrendamientos en los que el activo subyacente sea de escaso valor. • Si un arrendatario opta por no aplicar los requerimientos de los párrafos 22 a 49 a los arrendamientos a corto plazo o a arrendamientos en los que el activo subyacente es de bajo valor, el arrendatario reconocerá los pagos por arrendamiento asociados con los arrendamientos como un gasto de forma lineal a lo largo del plazo del arrendamiento, o según otra base sistemática. El arrendatario aplicará otra base sistemática si aquella es más representativa del patrón de beneficios del arrendatario. • Si un arrendatario contabiliza los arrendamientos a corto plazo aplicando el párrafo anterior, considerará el arrendamiento como un arrendamiento nuevo a efectos de esta Norma si: (a) hay una modificación del arrendamiento; o (b) se ha producido un cambio en el plazo del arrendamiento. • La elección para los arrendamientos a corto plazo se realizará por clase de activo subyacente con el que se relaciona el derecho de uso. Una clase de activo subyacente es una agrupación de activos de naturaleza y uso similar en las operaciones de una entidad. La elección de los arrendamientos en los que el activo subyacente es de bajo valor puede hacerse arrendamiento por arrendamiento.
Contenido	La NIIF 16 "Arrendamientos", tiene aproximadamente 180 párrafos divididos en ocho títulos principales los cuales hacen referencia a la norma y su aplicabilidad estos son: Objetivo de la norma, alcance, identificación de un arrendamiento, plazo del arrendamiento, arrendatario que incluye el reconocimiento, valoración, presentación e información a revelar, arrendador que incluye la clasificación de los arrendamientos, reconocimiento, valoración, presentación e información a revelar, transacciones de venta con arrendamiento posterior y los apéndices que incluye la definición de términos, guía de aplicabilidad, fecha de vigencia y transición y modificaciones a otras normas.

Fuente: (IASB, NIIF 16 Arrendamientos, 2017)

Bajo los criterios de la NIIF 16, las empresas que manejen arrendamientos, deben reconocer, identificar y separar los componentes (arrendamiento y servicios) del contrato, para después realizar la respectiva valoración de cada uno y registrar sus movimientos de manera correcta. Según la guía emitida por PWC (2018) el arrendatario debe reconocer el activo por derecho de uso y la obligación de arrendamiento, con base en el valor descontado de los pagos requeridos, tomando en consideración el periodo de arrendamiento.

PWC (2018) En su guía detalla los siguientes aspectos importantes de la NIIF:

- Plazo de arrendamiento: Se define el plazo del arrendamiento como el periodo donde el arrendatario tiene el derecho de uso del activo incluyendo renovaciones cuando exista una seguridad razonable de ejercer la opción de extender el arrendamiento.
- Arrendamiento de corto plazo: Los arrendatarios pueden elegir no reconocer los activos y pasivos por arrendamientos con plazos inferiores a 12 meses siempre y cuando no exista la opción de compra. En este caso se reconocerán los pagos por arrendamientos en línea recta.
- Arrendamientos de bajo valor: los arrendatarios pueden no reconocer los activos y pasivos por arrendamiento relacionados con activos de bajo valor (inferiores de 5000).

2.4. Experiencia de Implementación de NIIF en Empresas

Morales & Abel (2010) Recomienda que se siga los siguientes pasos fundamentales para la aplicación de las NIIF en el territorio ecuatoriano:

1. Conocimiento previo de las operaciones del ente económico: Debido a que es importante conocer de manera previa el objeto social de la entidad, involucrando sus políticas contables aplicadas en la preparación de los estados financieros.

2. Efectuar un diagnóstico preliminar: Una vez hayan sido identificadas las operaciones, se debe diagnosticar la viabilidad de aplicación de las NIIF observando las principales reglas que rigen la implementación por primera vez.
3. Debe efectuarse una capacitación y actualización permanente: El personal involucrado en las operaciones contables y financieras de la entidad, deberá encontrarse perfectamente capacitado en el conocimiento y aplicación de las NIIF.
4. Debe efectuarse evaluaciones: Una vez se hayan cumplido todos los procesos anteriores, se debe realizar una evaluación de los componentes de los estados financieros, que deberán ser clasificados por cuentas o grupos de cuentas, con el fin de depurar la información constante en ellos.
5. La conversión inicial de los estados financieros: Una vez reconocidos razonablemente los activos, pasivos y patrimonio, el ente económico estará en capacidad técnica de realizar la conversión de los estados financieros en la fecha de transición.
6. Requerimientos mínimos y básicos: Los contadores, administradores y demás colaboradores de la organización tendrán que aceptar el cambio en las cifras del balance y demás estados Financieros; así como el cambio de los procesos para generar información Financiera; de igual forma el personal deberá cambiar su forma de pensamiento conceptual para operar y generar información con aplicación de las NIIF y de igual manera deben cambiar los sistemas de información. En conclusión, es un cambio radical y general tanto de los agentes como de los medios.
7. Implementación: Mediante los procesos indicados, se obtendrán los primeros estados Financieros de forma comparativa.

A pesar de que las Firmas de Auditoría reconocidas en el Ecuador publicaron con anterioridad, implicaciones que se deben tomar en cuenta en la adopción de las NIIF, en el proceso de adopción por parte de las empresas, se presentaron temas de discusión los cuales hace referencia Madrir Cárdenas, Cedeño Castro, García Álava, & Reyna Rodriguez (2016) de que la mayoría de empresas por desconocimiento de la nueva normativa, no cumplían con la obligatoriedad de adoptar las NIIF, las empresas conFirmaban que el proceso de adopción e implementacion es muy complejo, los directores financieros, contadores, auditores, asesores, etc., tuvieron que capacitarse lo que ha generado a las empresas una inversion significatica que no se encontraba programada en sus prioridades, tambien afectó

a la posicion patrimonial de las organizaciones, sin embargo, también se considera aspectos positivos como: El reto de enfrentar las NIIF implica que el profesional contable, perfeccione su criterio y sentido comun ligado a la parte tecnica lo que le beneficiará al permanercer vigente en el mercado siempre y cuando pueda obtener este desarrollo profesional, las NIIF ha impulsado a muchas empresas a realizar un exhaustivo análisis financiero de su contabilidad con el fin de mejorar los procesos, reconocimiento del manejo inadecuado de los parámetros de medición, mejora en los procesos de la empresa, existencia de controles fuertes lo que permite determinar transacciones ficticias, etc.

Así como se presentaron temas de discusión al implementar las NIIF en el Ecuador, diferentes países, también identificaron ciertos problemas los que hace referencia Colmenárez, Pinto, Mena, & Garcia (2013) en su investigación se identifica que los problemas también se basaron por desconocimiento de la normativa, los profesionales y académicos se rehúsan a la capacitación, determinaron que el costo de la adopción era mayor al beneficio, no existía un software para la adopción, los profesionales se resisten al cambio mencionando la implicación de doble trabajo. Se menciona también varios aspectos positivos como el desarrollo profesional y especialista del contador ante el tema, la implementación de la NIIF, permite a las empresas acceder a diferentes fuentes de financiamiento, contribuye al desarrollo económico del país puesto que se genera información financiera confiable, etc.

2.5. La competencia y su preparación para la implementación de la NIIF 15 y NIIF 16

Actualmente, las Firmas de Auditoría reconocidas y nombradas a nivel mundial tales como Pricewaterhousecoopers, Ernst & Young, Deloitte, KPMG, BDO, entre otras, se adelantaron al tema de la implementación de la NIIF 15 y NIIF 16, han emitido guías, instructivos y ejemplos en sus portales web para conocimiento del público y para vender sus servicios de consultoría, los mismos que serán de apoyo para el presente trabajo de titulación.

Cada Firma de Auditoría tiene establecido su metodología para la implementación de esta NIIF, sin embargo, todas las Firmas reflejan dentro de guía un resumen explicativo y práctico del contenido de la NIIF 15, haciendo énfasis en los 5 pasos que se deben seguir para la implementación de la misma dentro de las empresas, además proporciona información relevante de los posibles cambios y problemas que se enfrentarían las empresas al aplicar la NIIF.

Desde el punto de vista de Deloitte (2015), estos son los aspectos que van a afectar en la implementación de la NIIF 15:

- Sistemas y procesos: Con el fin de obtener la información requerida para reportar según la NIIF 15, las empresas pueden requerir re-diseños, modificaciones o ajustes a sus sistemas y programas contables financieros y a sus procesos (como por ejemplo los controles internos) de manera más general.
- Capacitación a los empleados: Las entidades deben proporcionar capacitaciones a los empleados afectados por los cambios. Esto incluirá contadores, auditores internos y los responsables por elaborar los contratos con los clientes.
- Convenios de pago con bancos: Los cambios en los métodos de contabilidad para el reconocimiento de los ingresos ordinarios pueden cambiar la cantidad, oportunidad y presentación de los ingresos ordinarios, con el impacto consecuente en utilidades y activos netos. Esto puede impactar los resultados financieros usados en el cálculo de los acuerdos de pago que la entidad tiene con bancos. Por lo tanto, las entidades deben tener discusiones tempranas con los prestamistas, para establecer si será necesaria la renegociación de los acuerdos de pago.
- KPI: Cuando se basen en la cifra reportada de ingresos ordinarios o de utilidades, pueden ser impactados por los cambios. Por lo tanto, la entidad puede querer comenzar a evaluar el impacto que el estándar tiene en las ratios financieras clave y en los indicadores de desempeño clave que puedan ser impactados de manera importante por los cambios, en vista a determinar si se deben ajustar los KPI objetivo. Cuando haya cambios, la entidad también necesitará considerar cómo explicárselos a los inversionistas.
- Planes de compensación y de bonos: Los bonos pagados a los empleados algunas veces dependen de las cifras logradas de ingresos ordinarios o de utilidades. Los cambios en el reconocimiento de los ingresos ordinarios como resultado de la NIIF 15 pueden tener un impacto en la capacidad de los empleados para lograr esas metas, o en la oportunidad del logro de esas metas.
- Capacidad para pagar dividendos: En ciertas jurisdicciones, la capacidad para pagar dividendos a los accionistas es impactada por las utilidades reconocidas, lo cual a su vez es afectado por la oportunidad del reconocimiento de los ingresos ordinarios. Cuando

este es el caso, las entidades necesitarán determinar si los cambios afectarán de manera importante la oportunidad del reconocimiento de los ingresos ordinarios y de las utilidades y, cuando sea apropiado, comunicar esto a los stakeholders y actualizar los planes de negocio.

- Impuestos: El perfil de los pagos de efectivo por impuestos, y el reconocimiento del impuesto diferido, podrían ser impactados debido a las diferencias en la oportunidad del reconocimiento de los ingresos ordinarios según la NIIF 15.
- Stakeholders: Usuarios de los estados financieros tales como la junta de directores, comité de Auditoría, analistas, inversionistas, acreedores y accionistas requerirán una explicación de los cambios contenidos en la NIIF 15 con el fin de que entiendan cómo han sido impactados los estados financieros. (pág. 26)

La Firma de Auditoría Ernst & Young, considera necesario que la gerencia se involucre directamente en la implementación de la NIIF 15, por lo cual estableció desafíos o retos claves a seguir, como se lo puede apreciar en la figura 18.

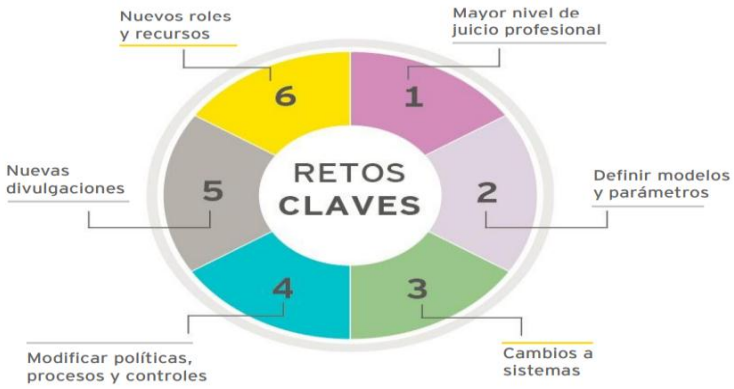


Figura 18: Desafíos para la Gerencia
Fuente: Ernst & Young (2017)

Las guías de PWC (2018) y Deloitte (2016) publicadas en el internet, detallan los siguientes impactos relevantes que se darán en las empresas al implementar la NIIF 16 "Arrendamientos":

- Cambios en los indicadores financieros.
- Cambios en las necesidades y conductas de los arrendadores.
- Cambio en los procesos internos de las empresas.
- Cambios, reemplazos o rediseño de los sistemas contables, para incluir nuevos módulos de manejo de información de contratos de arrendamiento.

- Implicaciones tributarias.
- Cambios en la presentación de estados financieros, estado de resultados y flujo de efectivo.
- Incremento de activos y pasivos.
- Incremento del gasto por depreciación y del gasto de interés.
- Para la implementación se debe realizar un inventario de los contratos que tienen arrendamientos, por lo que se requiere de personal para extraer la información en el caso de que no se encuentre digitalizada o procesada de manera correcta.
- Cambio de los controles financieros.

2.6. Modelo de Gestión

Una vez que se ha conocido los aspectos que están relacionados con el producto, nos detendremos un momento en el esquema de cómo una empresa consultora debe gestionar una consultoría de este tipo, para esto es necesario tener claro los conceptos, pasos requeridos y posibles problemas que se presenten en la planificación y ejecución.

Cueto Group International (2018) considera a la consultoría como un proyecto debido a que el objetivo principal es proporcionar al cliente la metodología adecuada para organizar el proyecto y sus conocimientos optimizando el trabajo a realizar y asegurando la consecución del objetivo del proyecto en tiempo, forma y presupuesto definido. Es por esto que el modelo de gestión que plantea en el presente trabajo de titulación, se lo elaborará considerando a la consultoría como un proyecto.

Según el artículo de Krasnov (2010) afirma que:

Se considera distintos tipos de proyectos de consultoría, entre ellos, los que se centran en la ingeniería, los que se enfocan en la estrategia, los y relacionados a los recursos humanos, entre otros. Este artículo se concentra en discutir los proyectos de consultoría de negocios, es decir, cuando se trae a una compañía de consultoría para que solucione un problema específico del negocio. Un proyecto típico tiene dos características importantes que llevan a

desafíos adicionales desde la perspectiva de la dirección del proyecto: La duración del proyecto es relativamente corta (menor a 6 meses) y el alcance y los entregables es altamente variable. En los proyectos de consultoría de negocios es de particular importancia aplicar con rigor la dirección de proyectos, si bien puede ser tentador no hacerlo así debido a la inversión inicial de tiempo necesaria para planificar. (págs. 1-4).

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (Greiner & Metzger, 1983).

Kokemuller (2018) y A&C Industrial Engineer (2017) en sus publicaciones, analizan las diferencias que se presentan entre consultoría, asesoría y Auditoría, por lo cual, se determina que la asesoría descubre problemas en una empresa y plantea al cliente como se puede solucionar, mientras que la consultoría ayuda a la empresa a identificar aquel problema, buscar y ejecutar una solución, la consultoría brinda acompañamiento a la empresa en todo el proceso de diseño y solución de un problema, mientras que la asesoría aborda un tema puntual y al igual que la consultoría, presenta una solución sin embargo, en este caso quien ejecuta esta acción es la empresa. A diferencia de la consultoría y asesoría, la Auditoría brinda un servicio de análisis de la situación financiera de la empresa, recopilando toda la información con el fin de emitir una opinión o juicio profesional.

Estupiñan Mojica, Garzon, Niño Rojas, & Rodriguez Rodriguez (2006) hacen referencia a que, por lo general, las empresas requieren un servicio de consultoría cuando: desconocen un tema específico, presenta error en sus resultados, se encuentran estancados en un problema y no encuentran una solución o cuando se presenta alguna normativa obligatoria que deben cumplir, como es el caso de la presente investigación.

Antonorsi Blanco (1991) menciona que el consultor externo puede lograr un alto grado de especialización, obtener una amplia gama de experiencia, desarrollar su mayor objetividad ante situaciones, ganas prestigio y aprender nuevos conocimientos impartidos por el cliente,

sin embargo también mención las desventajas del consultor como por ejemplo: el costo de sus honorarios son altos, el riesgo de caer en soluciones estereotipas, tiene dificultad para conocer a profundidad al cliente, generar dependencia al trabajo, etc.

Hernandez (2017) decreta que existen varias formas de proporcionar una consultoría a las diferentes empresas, que son: Resolver una necesidad o un problema específico, asistencia en diagnostico, implantar o mejorar sistemas y procesos y otras consultorías general profesional.

Block (1999) y López (2005) han determinado la metodología que deben seguir las empresas para realizar una consultoría:

- Preparación inicial: Comprende la primera reunión que se realiza con el cliente para conocer de manera general el problema que presenta actualmente la empresa, realiza un diagnóstico preliminar e identifica las expectativas que espera el cliente de la consultoría que se va a realizar, determina si el personal se encuentra capacitado para la presente consultoría, evalúa recursos y tiempos necesarios para cumplir con el servicio, realizar una planificación de tareas, estimar el valor a factura por el servicio, elabora y Firma el contrato.
- Diagnóstico: Determinar detalladamente cual es el problema, como afecta o ha afectado a la empresa, el tiempo de permanencia del problema, identificar los métodos a utilizar, seleccionar y prepara al equipo responsable, definir los datos e información documentada que se solicitará al cliente.
- Plan de acción: Ejecución de lo programado con el cliente, elaboración de posibles soluciones, evaluar las opiniones del cliente y sus operarios, presentar una propuesta de cambio al cliente, determinar tiempos, efectos y beneficios al ejecutar el plan.
- Implementación: Preparar las condiciones para implementación, ejecutar el plan de acción, identificar y resolver posibles ajustes o errores, motivar al cliente para conservar el cambio.

- Terminación: Evaluar la implementación del plan junto al cliente, determinar la existencia de errores o problemas imprevistos, confirmar si la implementación del plan cumple con los resultados y objetivos esperados, evaluación de satisfacción del cliente.

El modelo PMBOK establece procedimientos completos y complejos para proyectos de gran dimensión y escala como por ejemplo la implementación de un ERP en una organización, sin embargo, el autor Krasnov (2010) a través de su artículo publicado, confirma que una consultoría se la puede manejar como un proyecto y además se puede utilizar ciertas características del modelo PMBOK, que no sean tan complejas y se encuentren ajustadas a la realidad.

Desde el punto de vista de Krasnov (2010) las etapas y pasos que se debe realizar en un proyecto de consultoría son las siguientes:

1. Iniciación del Proyecto: En el cual se debe considerar los siguientes procesos:

- El cliente y el consultor deben llegar a un acuerdo general sobre el problema y el enfoque para resolverlo, también deben determinar el alcance del proyecto y su enfoque.
- Identificar al Director del Proyecto (responsable del enunciado del trabajo, desarrolla cronogramas y estima recurso del cliente y consultor), equipo de trabajo y los interesados.
- Desarrollar el enunciado del trabajo el cual contiene: Antecedentes del proyecto, objetivos del proyecto, hitos a alto nivel con fechas, entregables y fechas de entrega, recursos del proyecto, supuestos y/o requisitos del cliente, estimaciones del costo del proyecto y términos legales.

2. Planificación del Proyecto: Esta etapa se procede a realizar una vez que el cliente y consultor Firman el enunciado de trabajo. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- Detallar de manera más amplia los entregables para crear un cronograma con los recursos de cada actividad. Según el autor, este procedimiento puede parecer una pérdida de tiempo para un proyecto de corta duración, pero la ventaja que establece el autor es que permite lograr los entregables en las fechas acordadas del alcance y además mantiene al equipo enfocado y concentrado en la meta final.
- Elaborar un plan de comunicación (estructura y formato estándar) e informar a los interesados.
- Identificar y planificar los posibles riesgos, el autor establece que para mitigar los riesgos se debe identificar y comunicar lo antes posible, además de utilizar colchones de tiempo extra cuando se requiere el involucramiento del cliente. Los riesgos más comunes en los proyectos de consultoría que provocan demoras en el trabajo según el

autor son: la disponibilidad de datos, gente, expertos y otros recursos necesarios del lado del cliente.

3. Ejecución del Proyecto: En esta etapa se pone en marcha las actividades, cronogramas y entregables definidos en las etapas anteriores, pero cabe mencionar que pueden existir variables, modificaciones o cambios en el alcance debido a un análisis no planificado, pedidos nuevos del cliente y modificación o nuevos entregables. Para lo cual el autor recomienda lo siguiente:

- Existen cambios de alcance internos y externos, para lo cual se debe medir el impacto que repercuten en el cronograma y en el costo del proyecto, una vez analizado se lo debe informar a todas las partes interesadas para la respectiva aprobación.
- Para resolver desacuerdos entre los interesados se debe organizar reuniones para lograr un acuerdo común y documentarlo en minutas.

4. Monitoreo y Control del Proyecto: Esta etapa establece lo siguiente:

- Informar el desempeño del progreso del proyecto lo que hace referencia a comunicar a los interesados el estado de las actividades, el cual se puede llevar a cabo por medio de reuniones rápidas diarias o recurrentes con el equipo de trabajo.
- Es muy importante para los proyectos de consultoría, capturar y compartir las minutas detalladas de las reuniones, poniendo atención particular a documentar los riesgos, los incidentes, y los ítems de acción (con información de su fecha límite, y del responsable). Esto ayuda con la comunicación, con el registro de los cambios de alcance, con los incidentes que deben resolverse, con las actividades adicionales a completar, y con el desarrollo de una buena disciplina de dirección de proyectos.
- Los proyectos de consultoría de negocios en general no generan ningún producto físico. Usualmente, los entregables del proyecto son presentaciones, documentos, y modelos de software, por lo que la gestión de la calidad se concentra en asegurarse de que se les dio un formato profesional a los entregables, que tienen el contenido correcto, que se revisaron sus resultados y que éstos tienen sentido, de que los modelos funcionan como se espera, etc. Para lograr esto, debe haber varias revisiones con distintas audiencias (equipo del proyecto, interesados internos, el cliente), y desarrollar estos entregables se convierte en un proceso iterativo que tiene a la gestión de la calidad "integrada en sí mismo", y a menudo no se requiere un proceso de gestión de la calidad formal adicional.
- Se precisa más rigor para controlar los costos de los proyectos que son realizados por consultores que aquellos que son realizados internamente, debido al hecho de que la mayoría del tiempo los contratos de los consultores se basan en tiempo y materiales, así que hay que registrar, analizar, y reportar cuidadosamente el tiempo que se insume en el proyecto, y hay que registrar, documentar y enviar todos los gastos al cliente en forma oportuna. En general, el departamento contable controla los pagos, pero cualquier incidente o discrepancia asociada a los costos y/o a los pagos del proyecto debe ser resuelto por el consultor director del proyecto.

5. Cierre del Proyecto se debe tomar en cuenta:

- El cierre del proyecto en los proyectos de consultoría a menudo requiere más esfuerzo que el cierre de los proyectos internos.
- Se debe transferir los entregables acordados y el conocimiento necesario, la documentación del proyecto, y poner atención a los asuntos de propiedad intelectual como: algunos de los documentos del proyecto son documentos internos del consultor y no se deben compartir con el cliente, otros documentos pueden ser compartidos parcialmente, y a veces el formato de los documentos a compartir es importante (a veces se puede compartir el archivo de una presentación pero a veces solo se brinda una versión no editable, un pdf, etc.) (págs. 1-5).

Para el presente trabajo es necesario considerar varios aspectos importantes del modelo PMBOK el cual constituye una guía de métodos, herramientas y técnicas agrupadas en áreas de conocimiento, cuya finalidad es minimizar el riesgo de que un proyecto no alcance sus objetivos. (Conexionesan, 2016).

PMI (2017) describe los procesos y procedimientos que debería desarrollar una empresa para realizar un proyecto son:



Figura 19: Proceso de un proyecto
Fuente: PMI (2017)

Dado que los proyectos son de naturaleza temporal, el éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal y como se aprobó por los directores del proyecto conjuntamente con la dirección general (PMI, 2017).

Para garantizar los beneficios del proyecto emprendido, se puede establecer un período de prueba (como un lanzamiento suave de servicios) como parte de la duración total del proyecto, antes de entregarlo a las operaciones permanentes. El éxito del proyecto debe

hacer referencia a las últimas líneas base aprobadas por los interesados autorizados. (PMI, 2017).

(PMI, 2017) Manifiesta que para que un proyecto tenga éxito, el equipo de proyecto debería cumplir los siguientes requisitos:

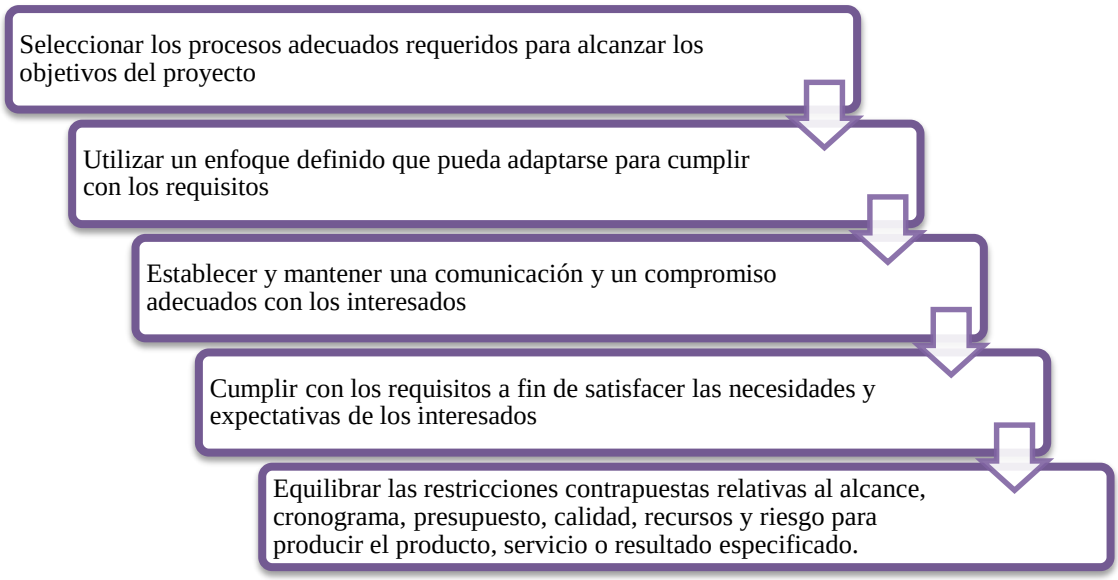


Figura 20: Requisitos para que un proyecto tenga éxito
Fuente: PMI (2017)

Los pasos que recomienda el autor Abel María Cano para la implementación de las NIIF en el Ecuador coinciden y se encuentran totalmente relacionados con la metodología de una consultoría recomendada por los autores Luis López y Peter Block, por lo tanto, las uniones de ambas teorías son consideradas como guías para el diseño de modelo de gestión que se plantea en el presente trabajo. También se requiere utilizar el artículo publicado por Krasnov que, en base a su experiencia en proyectos de consultoría, proporciona las etapas y procesos a seguir según el PMBOK.

2.7. Metodologías ágiles

Según Orjuela (2013) las metodologías ágiles se encuentran orientadas a proyectos de corto plazo ya que simplifica los procesos, documentos y optimiza recursos, pero, no renuncia a las prácticas esenciales para asegurar la calidad del producto. Además, se considera que las metodologías agiles son un conjunto de métodos que enfatizan el enfoque iterativo e incremental, la adaptabilidad del proceso y la colaboración.

Según OBS Business School (2016) las metodologías agiles no evitan los fallos ni los contratiempos, pero si ayudan a los equipos de trabajo a estar mejor preparados en el momento de afrontarlos. Además, afirman que actualmente existen las siguientes herramientas:

- Extreme programming XP: Se tiene un mejor relacional personal entre los miembros del equipo y el cliente, sus fases principales son: El cliente decide lo que quiere del proceso (objetivos y resultados), el equipo divide el trabajo en acciones pequeñas y asigna tiempo a cada una, el cliente decide las acciones que se realizan primero y por último el equipo de trabajo realiza lo que el cliente ha decidido.
- Scrum: Se lo conoce como metodología del caos ya que afirma que todos los procesos son caóticos por naturaleza, por lo tanto, su estrategia va orientada a gestionar el caos antes que eliminarlo, el proceso se divide en fases y se realizan periódicamente reuniones para evaluar los resultados.
- Kanban: Esta herramienta es sumamente útil para los responsables del proyecto, se lo puede visualizar en forma de tablero colocado en las instalaciones de la empresa o en un software, con el fin de que todo el equipo conozca la evolución y avances del proyecto y evite repetición de tareas, la ventaja de este método es que se logra una mejor coordinación de tiempos, talentos y habilidades.

3. PROPUESTA DEL NUEVO SERVICIO DE CONSULTORÍA

El objetivo de este capítulo es conocer los pasos y posibles errores que ha cometido la Firma de Auditoría al realizar consultorías de manera empírica, lo cual permite identificar, mejorar y diseñar nuevos procesos y etapas de consultorías para la implementación de nuevas NIIF en las empresas, con el fin de establecer un modelo que la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., pueda aplicar en base a la investigacion realizada, que pretende unir los criterios de varios autores que hablan de la consultoria, del modelo PMBOK, guias de interpretación publicadas por la competencia y las experiencias de las empresas al implementar alguna NIIF.

3.1. Diagnóstico de las consultorías realizadas por la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L

La firma de Auditoría Pearson Harman PCG C.L ha realizado dos consultorías para la implementación de la NIIF 15 de manera empírica en octubre del 2018. Las empresas a las cuales fueron aplicadas esta consultoría residen en Latacunga y Quito. Para conocer la experiencia que tuvo la Firma de Auditoría al realizar las consultorias, se procedió a realizar entrevistas con los socios que ejecutaron esta nueva linea de negocio y ademas se conversó con los representantes de las empresas para conocer los resultados obtenidos y ciertos detalles que permite a esta investigación plantear mejoras en el proceso.

Experiencia de la consultoría en la empresa de Latacunga

Los representantes de la empresa de Latacunga recibieron buenas referencias empresariales de los servicios de auditoría brindadas por la Firma de Auditoría Pearson Harman PCG C.L lo que permitió que ambas empresas se comuniquen y firmen el contrato de consultoría para la implementación de NIIF 15. Según las entrevistas realizadas a los socios de la

Firma y al Gerente Financiero y Contador de la empresa se obtiene la siguiente información:

- El representante legal de la empresa se comunicó directamente con uno de los socios de la Firma de Auditoría, para agendar una reunion y poder discutir los terminos del contrato y costo de la consultoría.
- En la reunión participaron dos socios de las Firma de Auditoría y el Gerente Financiero de la empresa, en la cual se estableció la necesidad de implementar la NIIF 15 por la obligatoriedad de cumplir y evitar sanciones de los organismos de control. Dentro de los temas que se consideraron en la reunion, los socios pudieron conocer la actividad a la que se dedica la empresa (producción de productos), el número de empleados tanto de produccion como administrativos, el monto de ventas que factura la empresa y el horario de trabajo.
- Una vez conocida esta información los socios prepararon y firmaron en ese momento el contrato de consultoria en el cual se establecio el costo de la consultoria que incluia una pequeña cantidad de viáticos y transporte, el tiempo de un mes para finalizar la consultoria y entregar el producto final es decir los ajustes contables a realizarse para cumplir con la NIIF 15 y las formas y métodos de pago que se plantearon era cancelar en efectivo el 50% al inicio y 50% al finalizar la consultoria.
- Secretaria revisa el contrato y emite la factura por el 50% inicial del contrato y se lo entrega al socio. En el transcurso del día, el cliente recibe la factura y realiza una transferencia bancaria para cubrir dicho gasto.
- Los socios de la Firma en el transcurso de 4 días laborales elaboraron los papeles de trabajo que permiten definir como revisar los documentos fisicos y sacar resultados de los mismos.
- La secretaria realiza transferencia bancaria al socio del rubro de viáticos correspondientes a un día.
- La primera visita que se realizó al cliente fue 6 dias laborales posteriores a la fecha de la firma del contrato, en la cual se presentaron varios inconvenientes que se fueron acarreando desde la reunión mantenida para la firma del contrato. Según menciona el socio, no se realizó ninguna planificación de visitas con el cliente y esto generó

molestias al personal de la empresa ya que el socio al dirigirse a la empresa, no notificaba anticipadamente sus visitas y en este caso se encontró con la novedad de que el Gerente Financiero no se encontraba en las instalaciones de la empresa, ademas de que el mismo no sociabilizó con el personal administrativo financiero la contratacion de la consultoria, lo cual genero que no se le de apertura a la información financiera al socio de la Firma y pierda un día de trabajo para realizar la consultoria, ademas de que los costos de viáticos y transporte se consumieron por un día improductivo.

- Un aspecto fundamental que causo molestias en el personal de la empresa era que los socios trabajaban en horario extensivos de aproximadamente entre 14 y 18 horas diarias, lo que generaba que el personal debía permanecer en la empresa hasta que los socios se retiren.
- Al siguiente día en la segunda visita, el Gerente Financiero presentó al socio de la Firma al personal administrativo y financiero de la empresa, al finalizar este proceso el socio solicitó verbalmente al contador, todos los contratos firmados en el 2018 que generen ingresos para la empresa, lo cual causó una gran sorpresa para el contador ya que los documentos se encontraban en el archivo y no se tenía en orden es decir todos los documentos contables y legales se encontraban mezclados. Este inconveniente no había previsto el socio sin embargo, estableció un plazo de 3 dias laborales para la recepcion de los contratos fisicos.
- Para justificar el viatico y solicitar reembolso de lo gastado, el socio entrega las facturas de respaldo a la secretaria para su gestion.
- Cumplido el plazo establecido, el socio solicita viáticos a la secretaria por 5 días y visita por tercera vez al socio para empezar la consultoria sin embargo, el contador aun no recolectaba todos los contratos. Uno de los aspectos importantes que se tiene es que durante la reunion de la firma del contrato, los socios preguntaron solamente el monto de ventas que realiza la empresa pero no se percataron en preguntar cuantos contratos realizaron en ese año. Como resultado de este incoveniente, el socio se dio cuenta que la empresa ha tenido un número significativo de contratos de pequeños, medianos y grandes valores y todos estos debían ser revisados y analizados.

- Durante 5 días laborales el socio procedió a leer cada uno de los contratos, e identificó el plazo, la vigencia, los terminos, etc. Además reconoció y separo los rubros de ingresos y las obligaciones de desempeño tal como lo mencion la NIIF 15, esta informacion la procesó y llenó en los papeles de trabajo para determinar al final los valores que seran ajustados.
- Finalizada la semana, el socio se dirige a la Firma de Auditoría y entrega a la secretaria las facturas de respaldo para justificar los viáticos recibidos.
- Aunque el socio ha revisado por 5 dias los contratos, aun se encontraba pendiente por revisar un 42% del total, por lo que decidó viajar un socio adicional para culminar el proceso, por lo que solicitó a la secretaria se le entregue los viáticos por 5 días. El tiempo que aplicaron ambos socios en la revision fue de 15 horas por 3 días laborales, lo cual fue muy desgastante y no les permitió realizar reuniones con los representantes de la empresa para comunicar el avance de la consultoria ya que se encontraban concentrados en cumplir con el plazo establecido al cliente.
- Una vez culminado este proceso, uno de los socios planteo una muestra para determinar que el trabajo realizado este correcto. Verificada la informacion del papel de trabajo y la documentacion fisica, procedieron a realizar los ajustes contables para que la empresa cumpla con la normativa vigente, esto les tomo dos días laborables.
- Definido los ajustes, los socios procedieron a realizar el informe final de la consultoria en el cual se incluyo el proceso realizado, los ajuste contables, sugerencias, recomendaciones y ciertas partes de la NIIF 15 para conocimiento del cliente.
- En la ultima visita los socios entregaron el informe final de la consultoria y la factura por el 50% final al cliente, el mismo que al revisar la documentación se pudo percatar que el informe presentaba gran detalle y analisis tecnico que sustentaba y justificaba cada ajuste propuesto en el movimiento de los contratos por ingresos, por lo que el Gerente Financiero y Contador decidieron aplicar los ajustes sugeridos por la Firma.
- Aunque los socios no hayan realizado una encuesta de satisfaccion al cliente, los representates de la empresa se encontraban satisfechos ya que recibieron el informe de la consultoria antes del tiempo establecido en el contrato y adicional a esto los socios de la firma realizaron una capacitación personalizada de NIIF 15 de aproximadamente 6 horas

al Contador y Gerente Financiero de la empresa con el fin de explicar el manejo de los ingresos según la normativa y que se aplique en el momento de cada registro. Este servicio adicional no se contemplaba en el contrato y tampoco se cobró al cliente.

- El cliente realiza la transferencia del 50% final del contrato y los socios retornar a la Firma y entregan las facturas para justificar los viáticos recibidos.

Se considera que la Firma de Auditoría no se encontraba preparada para realizar el servicio de consultoria y a pesar de todos los percanses, los socios lograron entregar el producto un día antes de que termine el plazo establecido en el contrato, lo cual implicó mayor esfuerzo y sacrificio de su parte. Cabe mencionar que el tiempo que se pacto en el contrato no fue realmente el necesario para realizar la consultoria y tambien se considera que el valor facturado no fue el optimo ya que el cliente presentaba gran cantidad de contratos y demandaba mas tiempo y esfuerzo, ademas que los rubros de viáticos y transporte superaron lo que habian pensado los socios esto se dió por la demora del cliente. Según declaraciones de los socios, la experiencia de realizar la consultoria fue muy desgastante para el valor facturado, pero al ser un cliente recomendado, intentaron brindar el servicio y presentar el producto conforme a lo establecido, aunque no hayan tenido ganancia en el servicio brindado, pero si cubrieron los costos estimados.

Para entender de mejor manera el proceso que realizó la Firma de Auditoría durante la consultoría se ha elabora el flujograma que se encuentra en el anexo 1.

Experiencia de la consultoría en la empresa de Quito

Con la experiencia obtenida en la consultoria realizada en la empresa de Latacunga, los socios de la Firma procedieron a analizar aquellas ventajas y desventajas del servicio dado con el fin de mejorar en las futuras consultorias. Según las entrevistas realizadas al socio de la Firma y a los representantes de la empresa se obtiene la siguiente información:

- La secretaria revisa y entrega a los socios las estadisticas de la página web, y según el listado se procede a comunicarse con varias empresas para brindar sus servicios, una de

las empresas ya habia contratato los servicios de auditoria con otro proveedor sin embargo, solicitó a la Firma que se implemente la NIIF 15 en su empresa.

- Dos socios de la Firma de Auditoría se acercaron a las instalaciones del cliente con el fin de presentar su servicio de consultoria, ademas de dar a conocer el proceso y las clausulas del contrato. En dicha reunión se encontraba solamente el Contador de la empresa, por lo tanto los socios solicitaron que el Gerente General y Gerente Financiero intervengan en la misma, esto lo realizaron para que las autoridades conozcan el servicio a brindar y ademas de conocer las expectativas de cada uno. Dentro los temas que se conversaron en la reunion, los socios lograron conocer la mision, vision, objetivos de la empresa, actividad comercial, monto de ventas facturado, monto de gastos, monto de activos, número de contratos en el año, número de empleados, horarios de atención al público, competencias, instalaciones del área financiera y de producción.
- Una vez conocida toda la informacion relevante de la empresa, los socios procedieron a explicar al cliente de manera general el proceso y producto final que se iba a obtener de la consultoría. Finalizada la reunion, los socios de la Firma mencionaron a los gerentes que se les entregará en el lapso de 2 días la propuesta de consultoria y el contrato para su revision y firma respectiva.
- Durante este tiempo, los socios revisaron y modificaron los papeles de trabajo, contrataron un pasante, elaboraron un presupuesto para el servicio de consultoria, realizaron un cronograma de visitas al cliente, elaboraron la solicitud de pedido de documentos de la empresa para ejecutar la consultoria, la propuesta y el contrato para el cliente.
- Se elaboró un presupuesto para el servicio de consultoria el cual ayudó a estimar el precio que se debia cobrar por el servicio, a continuacion se presenta la siguiente información:

Tabla 6: Presupuesto para la Consultoría de Quito

Costo Horas del personal (Mensual)

Socio	15,00
Asistente - Pasante	2,79
Secretaria	2,08

	Cantidad	C/U	Total
Transporte y movilización			93,00
Materiales de oficina			73,86
Horas secretaria	2	2,08	4,16
Horas reunión pasante con el cliente	8	2,79	22,32
Horas de voucheo por el pasante	90	2,79	251,10
Horas de revisión, muestreo y reuniones del socio	83	15,00	1.245,00
Tiempo extra para voucheo	30	2,79	83,70
Elaboración de ajustes contables e informes finales	22	15,00	330,00
Capacitación al personal	11	15,00	165,00
TOTAL			2.268,14

- El cronograma de visitas se lo definió como se lo muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Cronograma de visitas al cliente

NOVIEMBRE 2018

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
			1 Firma del contrato	2 Entrega de solicitud de pedido de documentos
5	6	7 Recepción de contratos de ingreso y voucheo	8 Voucheo	9 Voucheo
12 Voucheo	13 Voucheo - Supervisión y muestreo	14 Voucheo	15 Voucheo	16 Voucheo
19 Voucheo	20 Voucheo Supervisión y muestreo	21 Voucheo	22 Voucheo	23 Voucheo
26 Voucheo	27 Voucheo Supervisión y muestreo	28 Tiempo extra para voucheo	29 Tiempo extra para voucheo	30 Elaboración de ajustes contables

DICIEMBRE 2018

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
3 Elaboración de ajustes contables	4 Elaboración de informe final de la consultoría	5 Elaboración de informe final de la consultoría	6 Entrega del informe final de la consultoría	7 Aprobación de ajustes por parte de la Gerencia de la empresa
10 Capacitación al personal	11	12	13	14

- La propuesta de consultoría que se entrego al cliente incluia la siguiente información detallada:

✓ Datos generales de la Firma, experiencia en el mercado, servicios brindados, equipo de trabajo y su dominio en los temas de tributación, auditoría y NIIF.

✓ Información de la empresa: misión, visión, objetivos, politicas, etc.

✓ Conceptos generales de consultoría.

✓ Informacion general de la NIIF 15.

✓ Pasos a realizar en la ejecucion de la consultoria.

✓ Cronograma general y horarios de visitas al cliente.

✓ Tiempo estimado de la consultoría.

✓ Producto final es decir el informe final de la consultoria que se lo detalló con ejemplos de los ajustes contables que se realizan al aplicar la normativa.

✓ Precio final del servicio de consultoría.

✓ Precio final del servicio de capacitación al personal sobre la NIIF 15, cuyo rubro era opcional para el cliente.

- Dentro del contrato, se incluyó varias clausulas que resguardaban tanto a la Firma como al cliente las mismas que fueron: cualquier demora que repercute el incremento en el plazo de entrega del producto, ocasionada por parte del cliente en el proceso de la consultoria, la Firma facturará aquellos rubros de tiempo, horas y recursos y cualquier demora que repercute el incremento en el plazo de entrega del producto, ocasionada por parte del cliente en el proceso de la consultoria, la Firma asumirá los costos adicionales. Ademas se contemplaba que el plazo para culminar la consultoría era de 40 días por la cantidad de contratos que poseia el cliente. Se contemplaba el pago del 50% al inicio y el 50% al finalizar la consultoría.
- La secretaria revisa el contrato y elabora la factura por el 50% inicial y le entrega al socio.
- Una vez presentada la documentación al Gerente General de la empresa, se procedió a firmar el contrato de la consultoría y cabe mencionar que el cliente aceptó recibir los servicios de capacitación al personal. El socio entrega al factura y el cliente procede a

realizar la transferencia bancaria por el 50% inicial, en el transcurso del día la secretaria confirma la transferencia en la cuenta bancaria de la Firma y notifica al socio.

- Siguiendo el cronograma de visitas planteado, en la primera sesión uno de los socios se acercó a la empresa y entregó la solicitud de pedido de documentos al contador para empezar con la consultoria, dandole como plazo de entrega 3 días laborables.
- En la segunda visita, el socio presentó al equipo de trabajo de la empresa al pasante que iba a realizar el voucheo de los contratos de ingreso y ademas llenar los papeles de trabajo. Para esta actividad se contemplaba que el estudiante permanezca 6 horas durante 15 días laborables. Cabe mencionar que en la presente consultoría se contrato de manera inmediata a un pasante el cual no tenia experiencia en auditoría y tenia poco conocimiento de la NIIF 15 por lo tanto el socio procedió a explicar el trabajo que debia realizar basandose en la normativa.
- Durante los 15 días, el socio de la Firma visitaba la empresa por aproximadamente 5 horas cada 5 dias y supervisaba el trabajo del pasante y tambien se reunía con el Contador y Gerente Financiero para realizar consultas de los contratos y notificar el estado de avance de la consultoría.
- Existió una retraso de 5 días laborables ya que el pasante no tenia experiencia.
- En la siguiente visita el pasante entrega al socio los papeles de trabajo finales y con esta documentación se procedió a realizar los ajustes contables y conversion de los estados financieros, el tiempo que se invirtió en esta actividad fue de 6 horas.
- El socio procedió a realizar los informes finales de la consultoria durante la noche y culmino esta actividad dentro de 16 horas incluyendo las revisiones del caso.
- Al siguiente día el socio presentó el informe final de la consultoría al Gerente General y Gerente Financiero de la empresa, los mismo que aprobaron la aplicabilidad inmediata de los ajustes presentados, por lo que se considera que se satisfajo las necesidades que habian mencionado en la primera reunión. Durante ese día el socio procedió a realizar el material de apoyo para la capacitación del personal.
- Para finalizar en la ultima visita se procedió a realizar la capacitación del personal sobre la NIIF 15 y su aplicabilidad. Ademas se entregó la factura por el 50% final como lo

establecia el contrato y el cliente procede a realizar la respectiva transferencia bancaria la misma que fue verificada por la secretaria.

Según declaraciones del socio que intervino en esta consultoría, considera que la planificiación del cronograma de visitas, les ayudo a controlar la puntualidad, ademas del tiempo y las actividades que se iban ejecutando, sin embargo no consideraron que el pasante no tenía experiencia suficiente para realizar dicha actividad, pero a pesar de este percanse se logró cumplir con el plazo establecido en el contrato. Ademas de que el valor que se facturó contemplaba los rubros que se presupuestaron, incluso lograron optimizar los recursos y generaron ganancia que fue mayor en comparanción a la consultoria realizada en Latacunga.

En referencia al proceso antes mencionado, se procedió a elaborar el flujograma detallado que se encuentra en el anexo 1.

Análisis de desempeño de las consultorías realizadas

A continuación, en la tabla 8 se puede evidenciar un análisis comparativo de desempeño del tiempo, alcance, presupuesto, calidad y riesgos de ambos proyectos, lo que permite identificar la situación actual de la empresa y proponer mejoras en los procesos además de precautelar el cumplimiento de los objetivos de la consultoría, para esto se analizó el desempeño basándose en el grado de cumplimiento según la siguiente escala:

Grado de cumplimiento	Calificación
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
No cumple	1

Tabla 8: Desempeño de los Proyectos de consultoría realizados

	Descripción	Proyecto Latacunga	Proyecto Quito
Tiempo	Las actividades se realizan dentro del tiempo planificado	2	3
	El producto final se entrega a tiempo	4	4
Alcance	Se entregan todos los productos y servicios ofrecidos	4	4
	Los ajustes presentados cumplen con la normativa vigente	4	4
Presupuesto	El presupuesto contempla todos los rubros necesarios para la ejecución de la consultoría incluyendo imprevistos	2	3
	Los costos y gastos se ejecutan en función a lo presupuestado	2	3
Calidad	El informe final contempla toda la información técnica necesaria para que el cliente pueda implementar la normativa	4	4
	Cumple con las expectativas del cliente	3	4
Riesgo	Se planifica los riesgos de incumplimiento del proyecto	1	2
	Se responde a los riesgos de manera oportuna	3	3

El PMBOK contiene algunos procesos dentro de las áreas de conocimiento que se deben cumplir en todos los proyectos, a pesar de que los proyectos de consultoría que realizó la Firma de Auditoría fueron ejecutados de manera empírica, los socios consideraron y cumplieron algunos de los procesos y controles generales que menciona el PMBOK. En la tabla 9 se evidencia los procesos realizados por la Firma de Auditoría y su grado de cumplimiento según la escala de colores.

Tabla 9: Comparación consultoría y modelo PMBOK

ÁREAS DE CONOCIMIENTO		GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
		INICIACIÓN	**PLANIFICACIÓN**	**EJECUCIÓN**	**MONITOREO Y CONTROL**	**CIERRE**
4. Integración		4.1. Elaborar Carta de constitución del proyecto	4.2. Desarrollar un plan de gestión de proyectos	4.3. Dirigir y administrar la ejecución del proyecto.	4.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5. Realizar control de cambios integrado	4.6 Cierre del proyecto o fase
	¿Por qué?	No se elabora una acta de constitución pero se establece límites y se firma un contrato.	No se realiza un plan pero se tiene la idea de cómo realizar la consultoría	Se ejecuta la consultoría	Se revisa el voucheo y papeles de trabajo según muestreo estadístico	Entrega del informe final de la consultoría que contiene los ajustes para cumplir con la normativa vigente
5. Alcance			5.1. Recopilar los requisitos 5.2. Definir el alcance 5.3. Crear la EDT		5.4. Verificar el alcance 5.5. Controlar el alcance	
	¿Por qué?		El alcance de la consultoría es entregar los ajustes según la normativa y no se determina más entregables que el informe final		Desconocimiento	
6. Tiempos			6.1. Definir las actividades 6.2. Secuencia de actividades 6.3. Estimación de recursos para la actividad. 6.4. Estimación duración de las actividades. 6.5. Desarrollar cronograma		6.6. Controlar el Cronograma	
	¿Por qué?		En la primera consultoría no se realiza este proceso por falta de tiempo pero en la segunda si se elabora un cronograma sencillo de actividades pero no se considerar necesario estimar la duración por horas de cada actividad, ambas consultorías cumplieron con la entrega del informe final a tiempo		Falta de tiempo	
7. Costos			7.1. Estimar costos 7.2. Determinar Presupuesto		7.3. Controlar los Costos	
	¿Por qué?		En la primera consultoría no se realizó el presupuesto ya que en la reunión con el cliente se estableció el precio y se firmó el contrato en ese momento, en la segunda consultoría si se tuvo tiempo para establecer un presupuesto estimado		Se enfoca solo en presentar a tiempo el informe final de la consultoría sin importar los costos que intervengan	
8. Calidad			8.1. Plan de Calidad	8.2. Realizar el aseguramiento de la calidad	8.3. Realizar el control de calidad	
	¿Por qué?		No planifica ni controla la calidad del servicio de consultoría			

ÁREAS DE CONOCIMIENTO		GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
		INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
9. Recursos Humanos			9.1. Desarrollar plan de recursos	9.2. Adquisición del equipo del proyecto 9.3. Desarrollo del equipo del proyecto 9.4. Administración del equipo del proyecto		
	¿Por qué?		La Firma tiene personal calificado con gran experiencia pero se basan en cumplir con los servicios ofertados, por lo tanto no se planifica ni delega las actividades de cada persona además, no se planificó la contratación de nuevo personal	Se contrató personal sin considerar un perfil y se le capacitó en la ejecución de la consultoría		
10. Comunicaciones		10.1 Identificar a los interesados	10.2 Planificar las comunicaciones	10.3. Distribuir Información 10.4. Gestionar las expectativas de las partes interesadas	10.5 Reportar avance de desempeño	
	¿Por qué?	Se identifica los interesados y sus necesidades pero no se formaliza en algún documento	Se estableció dentro del cronograma la comunicación con los representantes de la empresa pero no existe un esquema de la información que se debe tratar en cada reunión	Por falta de tiempo en la primera consultoría no se distribuyó información con el cliente, en la segunda consultoría se cumplió con la reuniones planificadas en el cronograma solo para informar el avance de la consultoría no para conocer las expectativas del cliente	No se considera necesario realizar un monitoreo de las comunicaciones	
11. Riesgos			11.1. Plan de riesgos del proyecto. 11.2. Identificación de riesgos 11.3. Análisis de riesgos cualitativa 11.4. Análisis de riesgos cuantitativa. 11.5. Planificar las respuestas al riesgo.		11.6. Monitoreo y control de riesgos.	
	¿Por qué?		No se planifica un plan de riesgos, pero si se identifica un riesgo se toma decisiones oportunas para evitar complicaciones		No se evalúa la decisión tomada, solo se espera que funcione	
12. Adquisiciones			12.1. Plan de adquisiciones	12.2. Realizar compras	12.3. Administrar compras	12.4. Cerrar Compras.
	¿Por qué?		No se realizó ningún tipo de compras en las consultorías			

	Grado de cumplimiento	Número de procesos evaluados
	No Cumple	13
	Cumple poco	11
	Cumple	2

Como se puede evidenciar se tiene mayor cantidad de procesos que no se cumplen según el PMBOK, por lo tanto, se considera necesario e indispensable rediseñar y proponer nuevos procesos, documentos, políticas, etc. que abarquen únicamente lo necesario dentro de cada área de conocimiento y basándose en las necesidades de la Firma de Auditoría.

3.2. Modelo de Gestión para el Servicio de Consultoría

El objetivo principal es definir un modelo de gestión que establezca los procesos que debe llevar a cabo la Firma de Auditoría para brindar los servicios de consultoría de manera que cumpla y satisfaga las necesidades de sus clientes. Este modelo se lo desarrolló en base a las experiencias que han tenido la empresa y la teoría recolectada en el marco teórico de la presente investigación con esto, se ha elabora los procedimientos y los documentos necesarios por cada proceso para realizar una consultoría cumpliendo el ciclo de vida del proyecto, y para mejor entendimiento se ha ejemplificado el uso de todos los instrumentos que se encuentran en los anexos considerando la consultoría realizada en Quito.

Basado en el ciclo de vida de un proyecto, a continuación, en la figura 21 se establece los procesos propuestos para el modelo de gestión de la consultoría, dentro de los cuales se contempla los manuales de procedimientos de cada uno, así como también los respectivos formatos necesarios para la ejecución del proyecto de consultoría.

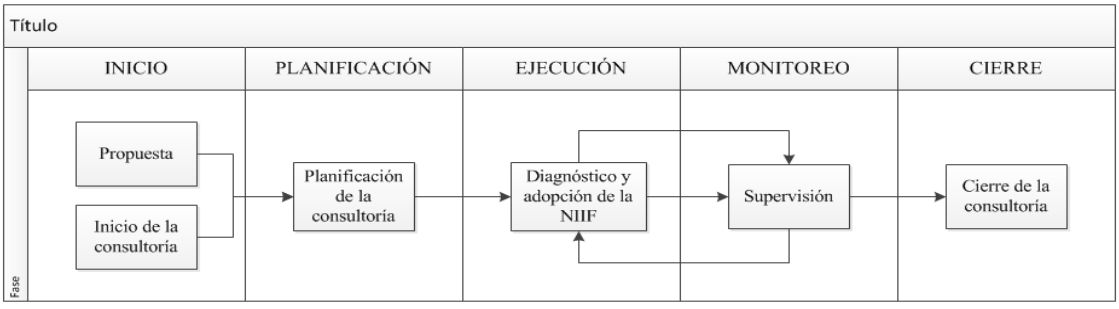


Figura 21: Procesos propuestos en el proyecto de consultoría

3.2.1. Propuesta

Se pudo evidenciar que la Firma de Auditoría no oferta sus servicios de consultoría a los posibles clientes, es por eso que se diseñó este proceso con el objetivo de establecer los procedimientos que debe realizar la Firma de Auditoría para encontrar clientes por medio de su base de datos y estadísticas de la página web, para ofertar sus servicios en reuniones preliminares en las cuales se considera necesario informar al cliente aspectos importantes de la Firma como la reseña histórica, las experiencias en el mercado, el equipo de trabajo, el cumplimiento oportuno, los procesos que se realizan de manera general, etc. con el fin de generar confianza al cliente y poder obtener información relevante de la empresa (problema que presenta el cliente y como ha afectado o va a afectar a la empresa, misión, visión, valores, cultura organizacional, políticas, horarios de trabajo, actividad comercial, movimientos de ingresos y gastos anuales, valoración de activos, pasivos y patrimonio, número de empleados, necesidades y expectativas generales del cliente, etc.) que sirva de aporte para elaborar la propuesta de consultoría, que puede ser negociada con los clientes con el fin de firmar un contrato y establecer buenas relaciones laborales durante y después de la ejecución de la consultoría. Se considera necesario establecer dentro del contrato una cláusula que mencione los valores adicionales que debe pagar el cliente o asumir la Firma de Auditoría por demoras ocasionadas por cada una de las partes. Como referencia de este proceso en el anexo 2 se presenta el manual de procedimiento con la respectiva propuesta que la Firma de Auditoría podría aplicar a sus clientes. Por ser un nuevo servicio que brindará la Firma de Auditoría se ha diseñado en el presente trabajo, el proceso completo del ciclo del proyecto, sin embargo, se sugiere que los socios se capaciten por medio de cursos en línea o certificaciones del PMBOK para conocer y realizar una correcta ejecución del proyecto de consultoría.

3.2.2. Inicio de la consultoría

Este proceso se debe implementar en la Firma de Auditoría ya que define el comienzo de un nuevo proyecto que se desea ejecutar por lo tanto para dar inicio de manera formal se debe elaborar y aprobar una acta de constitución que contempla ciertos parámetros que respaldan la descripción del alcance (límites de los entregables es decir lo que incluye y no incluye en el proyecto) y objetivos del proyecto, los responsables y los roles a desempeñar, tiempo estimado, presupuesto resumido, posibles restricciones y los mecanismos de control a utilizar para posibles cambios en el proyecto. Cabe mencionar que el acta de constitución puede variar sus campos según las características y complejidad del proyecto, además, sirve como herramienta para comunicar la información del proyecto a las partes internas y externas.

Dentro de este proceso también es necesario identificar a los interesados internos y externos que se verían afectados de manera positiva o negativa por el proyecto, para esto se debe conocer los requerimientos y expectativas por cada fase y definir la influencia, interés y el impacto que se tiene sobre el proyecto con el fin de plantear estrategias que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y cierre del proyecto.
Los procedimientos y documentos que se evidencian en el anexo 3 permiten evaluar el cumplimiento y evitar desviaciones y errores en la ejecución de la consultoría, por lo tanto, se debe especificar y evidenciar claramente los ítems que se requieren llenar.

3.2.3. Planificación de la Consultoría

En las dos experiencias de consultoría que tuvo la Firma de Auditoría no se evidenció un documento formal de la planificación detallada y concreta de los proyectos que se

ejecutaron, pero si se pudo constatar la existencia de cronograma y presupuesto aunque no se haya cumplido con lo establecido, por estas razones se considera necesario establecer una correcta planificación con el fin de reducir o eliminar la incertidumbre, mejorar la eficiencia, comprender los objetivos y controlar o dar seguimiento de lo planificado, lo que permitiría a la empresa obtener mejores resultados y evitar retrasos o costos excesivos por una mal manejo de la planificación y supervisión. En el anexo 4 se evidencia los procedimientos que debe realizar la Firma de Auditoría para planificar un nuevo proyecto de consultoría al igual que se presenta ciertos documentos necesarios que permitirán manejar y controlar los entregables al mínimo detalle y facilitar la evaluación de desempeño del proyecto.

Se sugiere aplicar el plan de proyecto de consultoría elaborado en el presente trabajo, el cual contempla la información completa y necesaria de todas las áreas de conocimiento que establece el PMBOK, pero, de forma resumida y entendible para los proyectos de consultoría de menor complejidad que genera la Firma de Auditoría.

El plan permite determinar los objetivos de alcance, tiempo, costo y recursos que se deben alcanzar en la consultoría. También descompone el trabajo en entregables tanto para el cliente como para la Firma. El entregable es un producto, servicio o resultado hacia el que está orientado todas las tareas del proyecto (aquello que se transfiere al cliente e interesados).

El desglose de trabajo se lo realiza por medio de la EDT (Estructura desglosada de trabajo), que permite identificar y estimar fácilmente el tiempo y costo de los entregables y sirve como ayuda para elaborar el cronograma y presupuesto del proyecto. Es necesario mencionar que la EDT no es una lista de actividades y que debe ser lo suficientemente detallada para asignar fácilmente el trabajo y poder monitorear su estado de manera adecuada. El nivel de desglose estará determinado en función de la complejidad y tamaño del proyecto, es recomendable que los paquetes de trabajo en cualquier nivel sean independientes unos de otros y que se refleje un producto o servicio tangible, para poder medir los avances reales. La EDT es una herramienta que define el alcance del proyecto de

consultoría, por lo tanto, es indispensable elaborarla de manera correcta ya que una mala planificación y definición puede alterar los tiempos, recursos, costos, etc. ocasionando un incremento o aumento de los mismos para poder cumplir con el producto final que se entregará al cliente. Una vez establecida la EDT se procede a describir el objetivo, actividades, recursos, estimación de costos, adquisiciones (bienes y servicios), fechas, responsables, criterios de aceptación (calidad), riesgos y sus respuestas e independencia de cada entregable por medio del diccionario de la EDT. Este formato fue diseñado de manera detallada, simple y entendible para que la Firma pueda planificar y controlar de manera correcta en sus próximas consultorías, además, evita la generación de documentos separados por cada área de conocimiento que para los proyectos que maneja la Firma, son muy complejos y no generan valor al servicio que se va a brindar. La información recolectada del diccionario de la EDT sirve para elaborar fácilmente el presupuesto y cronograma por actividades del proyecto de consultoría, y con el uso de herramientas tecnológicas como Excel y Project (diagrama de Gantt) se puede dar seguimiento frecuente del avance del proyecto e identificar los posibles retrasos no programados en las actividades, así como también los recursos y costos no planificados.

Durante la ejecución de las consultorías realizadas en Quito y Latacunga, la Firma de Auditoría no realizó un plan de comunicación a los interesados, lo que generó cierta molestia en los clientes es por eso que se considera necesario implementar una matriz de comunicación para la planificación del proyecto de consultoría, cuya finalidad es garantizar que la recopilación y distribución de la información sea oportuna. Dentro de la matriz se debe especificar los temas que se requieren comunicar a los interesados estableciendo una frecuencia periódica, el método por el cual se va a realizar y los responsables de generar la información.

A partir de la aprobación del plan del proyecto de consultoría, se puede iniciar con la ejecución del proyecto como tal.

Para el ciclo de vida del proyecto de consultoría se sugiere el uso de herramientas ágiles como Kanban, con el apoyo de software tecnológicos que permitirán ejecutar y supervisar el trabajo de consultoría por medio de un dispositivo móvil o por la computadora, la misma

que refleja toda la información y avance del proyecto y puede ser visualizada en cualquier momento por el equipo de trabajo y posiblemente por el cliente.

3.2.4. Diagnóstico y adopción de la NIIF

Este proceso con su respectivo manual de procedimientos y documentos necesarios evidenciados en el anexo 5 fueron diseñados con el fin de realizar un diagnóstico contable financiero profundo de la empresa e identificar aquellos procedimientos necesarios para recolectar la información y documentación del cliente, así como también para procesarla y definir los ajustes indispensables que se requieren para transparentar la información de los estados financieros y cumplir con la normativa vigente con el fin de evitar sanciones de los organismos de control.

Para complementar la consultoría se propone elaborar un documento que evidencie el rediseño de los procesos que sufren impactos positivos y negativos por la implementación de la NIIF, así como también de las políticas y controles que sean necesarios para los registros contables futuros.

Para finalizar este proceso y generar valor al servicio, se propone brindar capacitaciones al personal de la empresa sobre la NIIF que se encuentra vigente y se desea implementar, lo que servirá de gran ayuda y soporte al cliente para registrar correctamente desde el principio los asientos contables bajo los requerimientos de la NIIF y así evitar realizar ajustes y confusiones.

Además, es necesario contemplar que en este proceso se aplica todas las actividades que se planificaron anteriormente, las mismas que dentro de la ejecución pueden variar por diferentes situaciones que se presenten.

Aunque en el proyecto de consultoría para la implementación de NIIF no es necesario comprar materiales e insumos para su ejecución, lo que se podría considerar necesario es contratar servicios técnicos de contabilidad, auditoria, impuestos, legales, etc. en caso de

que el proyecto de consultoría lo requiera, también es indispensable que el equipo de trabajo cuente con todos los conocimientos técnicos necesarios para la implementación de la NIIF por lo tanto se sugiere capacitar al personal una vez que se conozca la existencia de la nueva NIIF y su periodo de adopción.

3.2.5. Supervisión

En la dos experiencias de la Firma, no realizó monitoreo de las actividades realizadas en la consultoría por ende se diseñó este proceso con el objetivo de dar seguimiento y verificar el cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado (alcance, tiempo, costo y recursos), para esto se elaboró reportes de avances semanales en el cual se evalúa el desempeño de la consultoría y permite identificar las actividades o entregables que presentan inconvenientes, con el fin de tomar decisiones adecuadas y oportunas que permitan corregir o controlar los problemas y riesgos presentados.

Es indispensable poner en conocimiento al cliente sobre los reportes de avances ya que permitirá obtener más opciones y respuestas para minimizar el impacto de los sucesos encontrados en el alcance, tiempo, costo y recursos de la consultoría.

El manual de procedimientos y ambos documentos mencionados se encuentran en el anexo 6, los cuales puede hacer uso la Firma de Auditoría para realizar el seguimiento de las consultorías futuras.

Según los autores consultados en el presente trabajo consideran que los riesgos más comunes en los proyectos de consultoría que tienen impacto negativo sobre el tiempo y costo son: la disponibilidad de información, la gente, falta de expertos y otros recursos, falta de apoyo, etc. por parte del cliente.

3.2.6. Cierre de la consultoría

Se diseñó este proceso ya que la Firma de Auditoría en sus experiencias de consultorías ejecutadas consideraron como finalizado el proyecto al entregar el informe final de la consultoría, no se realizó un acta de aceptación del cliente ni un cierre del proyecto como tal, tampoco se cuenta con un documento formal que establezca las experiencias positivas y negativas de cada proyecto que les permita mejorar en próximas consultorías, por lo tanto en este proceso se sugiere revisar la documentación y asegurarse de que todo el trabajo y actividades del proyecto hayan sido completados además, es necesario determinar el cumplimiento de los objetivos planeados en el proyecto de consultoría.

Para este proceso se diseñó los formatos del informe final que sirve de sustento para la Firma el cual incluye el manejo y resultados generales de la consultoría, el acta de reuniones para comunicar a los interesados la finalización de la consultoría, el informe final de consultoría que se entrega al cliente el cual incluye los ajustes, estados financieros ajustados, procesos, políticas y controles propuestos para cumplir con la NIIF y todos los hallazgos encontrados con sus respectivas sugerencias y comentarios, y para finalizar se presenta el acta de aprobación de entregables que permite constatar formalmente la recepción y aceptación por parte del cliente. Estos documentos con su respectivo manual de procedimiento se encuentran evidenciados en el anexo 7.

Dentro del cierre se considera la transferencia de los entregables acordados con el cliente, pero, se debe tomar en cuenta que algunos documentos de la consultoría realizada son estrictamente propiedad de la Firma y no se debe compartir con el cliente, además de que los documentos deben ser presentados en un formato no editable para resguardo de la misma.

4. IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA APLICACIÓN

Una vez conocida la situación actual de la empresa y la propuesta del modelo de gestión para las consultorías, en este capítulo se detalla las características indispensables para implementar la propuesta presentada en el capítulo anterior.

Dentro de este capítulo se presenta los objetivos para la implementación, se analizará los posibles riesgos con sus respectivas estrategias para mitigarlo, y para finalizar se presentará un plan de implementación con su respectivo cronograma y costo. Además, es de vital importancia identificar y evidenciar los beneficios que se tendría al implementar el plan mencionado.

4.1. Objetivo de la implementación

Se han determinado los siguientes objetivos para la implementación de la propuesta de un modelo de gestión para el servicio de consultoría los mismos que se enfocan en obtener resultados positivos y oportunos:

Objetivo 1: Incrementar las ventas anuales en servicios de consultoría en un 10%.

Objetivo 2: Incrementar en un 15% anual la cartera de clientes por los diferentes servicios que brinda la Firma de Auditoria.

Objetivo 3: Determinar el costo que implica la implementación de este modelo de gestión y sus beneficios.

Objetivo 4: Optimizar el uso de recursos para la ejecución de cada consultoría.

Objetivo 5: Incentivar la participación activa de todas las partes interesadas con el fin de establecer objetivamente el alcance, tiempo, recursos y costos para las consultorías.

Objetivo 6: Manejar las lecciones aprendidas de cada consultoría con el fin de reducir en un 5% los riesgos e inconformidades de los proyectos.

Objetivo 7: Contar con personal capacitado en temas financieros, contables, tributarios, legales, administrativos y de proyectos antes de iniciar y ofertar los servicios de consultoría.

Objetivo 8: Incrementar la rentabilidad en los servicios de consultoría en un 10%.

4.2. Riesgos y estrategias de la implementación

Para la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L., es fundamental considerar que los beneficios y mejoras planteados en los capítulos anteriores también conllevan riesgos al ser implementados, ya que su manejo de consultorías ha sido de manera empírica, un cambio repentino puede ocasionar ciertas amenazas que puedan afectar a las operaciones de la Firma, así como también a los resultados, por lo tanto, se requiere establecer estrategias para mitigar, evitar o eliminar los posibles riesgos.

A continuación, en la tabla 10 se presentan los principales riesgos y estrategias del modelo de gestión para consultorías:

Tabla 10: Riesgos y estrategias de implementación

N°	RIESGOS	ESTRATEGIAS
1	Falta de apoyo y tiempo por parte de los socios de la Firma de Auditoría.	Demostrar los beneficios que conlleva la implementación del modelo de gestión para las consultorías y establecer responsabilidades a cada socio para su ejecución y control.
2	Falta de interés, compromiso y resistencia al cambio por parte de los empleados y socios.	Motivar al personal por medio de capacitaciones continuas sobre proyectos y metodologías agiles para la ejecución de las consultorías.
3	Falta de recursos económicos para implementar la propuesta del modelo de gestión.	Realizar análisis financieros para priorizar la implementación de todo el modelo de gestión ya que no se puede implementar por partes debido a que todos los procesos se encuentran estrechamente ligados, además considerar la optimización de los recursos.

N°	RIESGOS	ESTRATEGIAS
4	Existencia de nuevos software que permitan planificar y ejecutar el proyecto de manera online	Indagar el software existente y comparar con el nuevo en el mercado para determinar mejoras y aprovechar las herramientas si fuese el caso.
5	Incumplimiento de lo planificado para la implementación del modelo	Realizar supervisión de cada actividad planificada y su respectivo cumplimiento.

4.3. Plan de implementación

En la tabla 11 se presenta el plan de implementación del modelo de gestión propuesto en esta investigación. El plan contiene las actividades necesarias que se deben realizar para una implementación exitosa del modelo, también se presenta los responsables, tiempo de duración estimado, recursos necesarios y costo estimados por cada actividad planificada, lo que permite dar un mejor seguimiento y control.

Cabe mencionar que los costos son valores aproximados que fueron consultados en varias páginas de internet que brindan los servicios requeridos, estos rubros pueden variar según el tiempo.

Tabla 11: Plan de implementación del modelo de gestión para los servicios de consultoría

	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
Personas	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas de NIIF vigentes y actualización de NIIF	1, 2, 7, 8	Socio	4 días	Recursos humanos Pruebas escritas	5,00
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.	1, 2, 7, 8	Secretaria	3 días	Recursos humanos Computador Internet	-
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.	1, 2, 7, 8	Socio	1 día	Recursos humanos Recursos financieros	3.000,00
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.	1, 2, 7, 8	Secretaria	3 días	Recursos humanos Recursos financieros Hojas, carpetas, esferos Sala de reuniones Infocus Computadora	10,00

	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
	Realizar la capacitación al personal	1, 2, 7, 8	Socio	20 días	Recursos humanos	-
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.	1, 2, 7, 8	Socio	1 día	Computadoras Impresora Hojas, esferos Recursos humanos	5,00
	Dar seguimiento al desempeño del personal.	1, 2, 7, 8	Socio	2 días	Computadoras Recursos humanos	-
	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas legales y tributarios.	1, 2, 7, 8	Socio	3 días	Recursos humanos Pruebas escritas	5,00
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.	1, 2, 7, 8	Secretaria	1 días	Recursos humanos Computador Internet	-
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.	1, 2, 7, 8	Socio	1 día	Recursos humanos Recursos financieros	1.200,00
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.	1, 2, 7, 8	Secretaria	2 días	Recursos humanos Recursos financieros Hojas, carpetas, esferos Sala de reuniones Infocus Computadora	10,00
	Realizar la capacitación al personal	1, 2, 7, 8	Socio	10 días	Recursos humanos	-
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.	1, 2, 7, 8	Socio	1 día	Computadoras Impresora Hojas, esferos Recursos humanos	5,00
	Dar seguimiento al desempeño del personal.	1, 2, 7, 8	Socio	1 días	Computadoras Recursos humanos	-
	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas de gestión de proyectos (PMBOK).	1, 2, 5, 7, 8	Socio	2 días	Recursos humanos	-
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.	1, 2, 5, 7, 8	Secretaria	3 días	Recursos humanos Computador Internet	-
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.	1, 2, 5, 7, 8	Socio	1 día	Recursos humanos Recursos financieros	2.400,00
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.	1, 2, 5, 7, 8	Secretaria	3 días	Recursos humanos Recursos financieros Hojas, carpetas, esferos Sala de reuniones Infocus Computadora	10,00
	Realizar la capacitación al personal	1, 2, 5, 7, 8	Socio	20 días	Recursos humanos	-
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.	1, 2, 5, 7, 8	Socio	1 día	Computadoras Impresora Hojas, esferos Recursos humanos	5,00

	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
	Dar seguimiento al desempeño del personal.	1, 2, 5, 7, 8	Socio	3 días	Computadoras Recursos humanos	-
	Sociabilizar al personal el cambio, los nuevos objetivos que se pretende alcanzar y la nueva metodología planteada.	5	Socio	1 día	Recursos humanos Sala de reuniones Infocus Computadora	-
	Capacitar a los socios sobre los nuevos procesos y manuales de procedimientos propuestos, así como también su impacto en la Firma.	5	Socio	5 días	Recursos humanos Recursos financieros Sala de reuniones Infocus Computadora	
	Implementar los nuevos procesos y documentos generados en el modelo de gestión propuesto	5	Socio	30 días	Recursos humanos	-
	Dar seguimiento a la implementación de plan.	4	Socio	6 días	Recursos humanos Computador	
	Identificar y comunicar las observaciones detectadas	4	Socio	2 día	Recursos humanos Sala de reuniones Infocus Computadora	
	Corregir los procesos y documentos según las observaciones detectadas.	4	Socio	2 días	Recursos humanos Recursos financieros Impresora Computadora	
Financiero	Realizar un análisis financiero antes de entregar la propuesta de consultoría al cliente.	1	Socio	1 día	Recursos humanos	
	Controlar el presupuesto de los proyectos de consultoría.	4	Socio	3 días	Recursos humanos Computadora	
	Dar seguimiento al cumplimiento de la planificación.	4	Socio	4 días	Recursos humanos Computadora	
	Identificar y analizar los riesgos potenciales que se enfrenta en cada fase del ciclo de vida del proyecto de consultoría	4	Socio	4 días	Recursos humanos Computadora	
	Monitorear la rentabilidad de las negociaciones con los clientes.	8, 2	Socio	2 día	Recursos humanos Computadora	
Tecnología	Mantener actualizada la página web de la empresa.	1, 2, 8	Secretaria	6 día	Recursos humanos Recursos financieros Internet Computadora	50,00
	Colocar un buzón de sugerencias, reclamos y quejas en la página web.	8, 4	Secretaria	1 día	Recursos humanos Recursos financieros Internet Computadora	40,00
	Potenciar la promoción y publicidad del nuevo servicio de consultoría a través de redes sociales, página web y correos masivos.	1, 2, 4	Secretaria	6 día	Recursos humanos Recursos financieros Internet Computadora	250,00

	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
	Conocer sobre las metodologías ágiles enfocadas a las consultorías.	1, 3, 4, 7	Socio	3 días	Recursos humanos Recursos financieros Internet Computadora	1.500,00
Documentación	Establecer un plan de conservación de documentos donde se establezca formatos para la elaboración de archivos, reportes y clasificación de documentación así como también las lecciones aprendidas de cada proyecto.	4, 5, 6, 7	Socio	2 días	Recursos humanos Recursos financieros Computadora Impresora Archivadores Hojas, membretes	
	Dar a conocer al personal el formato previamente aprobado.	4, 7	Socio	1 día	Recursos humanos Sala de reuniones Computadora	
	Capacitar al personal para su uso adecuado.	7	Socio	1 día	Recursos humanos Sala de reuniones Infocus Computadora Hojas, esferos	
	Archivar todos los documentos generados en los proyectos de consultoría	3, 4	Secretaria	1 día	Recursos humanos Computadora	-
Comunicación interna	Establecer canales de comunicación oficiales para el personal.	5	Socio	1 día	Recursos humanos Recursos financieros	
	Establece reuniones semanales con el personal durante la implementación.	3, 4, 5	Socio	6 días	Recursos humanos Sala de reuniones Computadora Infocus	
TOTAL						**8.495,00**

4.4. Cronograma de implementación.

A continuación, en la tabla 12 se presenta el cronograma para la implementación del modelo de gestión propuesto en esta investigación:

Tabla 12: Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Personas	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas de NIIF vigentes y actualización de NIIF																												
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.																												
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.																												
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.																												
	Realizar la capacitación al personal																												
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.																												
	Dar seguimiento al desempeño del personal.																												
	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas legales y tributarios.																												
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.																												
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.																												
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.																												
	Realizar la capacitación al personal																												
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.																												
	Dar seguimiento al desempeño del personal.																												
	Identificar las necesidades de capacitación del personal en temas de gestión de proyectos (PMBOK).																												
	Solicitar cotizaciones a proveedores o capacitadores que impartan las clases de estos temas.																												
	Seleccionar y contratar al proveedor o capacitador.																												
	Organizar toda la logística del evento de capacitación al personal.																												
	Realizar la capacitación al personal																												
	Evaluar al personal una vez terminada la capacitación.																												
	Dar seguimiento al desempeño del personal.																												
	Sociabilizar al personal el cambio, los nuevos objetivos que se pretende alcanzar y la nueva metodología planteada.																												
	Capacitar a los socios sobre los nuevos procesos los manuales de procedimientos propuestos, así como también su impacto en la Firma.																												
	Implementar los nuevos procesos y documentos generados en el modelo de gestión propuesto																												
	Dar seguimiento a la implementación de plan.																												
	Identificar y comunicar las observaciones detectadas																												
	Corregir los procesos y documentos según las observaciones detectadas.																												

	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Financiero	Realizar un análisis financiero antes de entregar la propuesta de consultoría al cliente.																												
	Controlar el presupuesto de los proyectos de consultoría.																												
	Dar seguimiento al cumplimiento de la planificación.																												
	Identificar y analizar los riesgos potenciales que se enfrenta en cada fase del ciclo de vida del proyecto de consultoría																												
	Monitorear la rentabilidad de las negociaciones con los clientes.																												
Tecnología	Mantener actualizada la página web de la empresa.																												
	Colocar un buzón de sugerencias, reclamos y quejas en la página web.																												
	Potenciar la promoción y publicidad del nuevo servicio de consultoría a través de redes sociales, página web y correos masivos.																												
	Conocer sobre las metodologías ágiles enfocadas a las consultorías.																												
Documentación	Establecer un plan de conservación de documentos donde se establezca formatos para la elaboración de archivos, reportes y clasificación de documentación así como también las lecciones aprendidas de cada proyecto.																												
	Dar a conocer al personal el formato previamente aprobado.																												
	Capacitar al personal para su uso adecuado.																												
	Archivar todos los documentos generados en los proyectos de consultoría																												
Comunicación interna	Establecer canales de comunicación oficiales para el personal.																												
	Establece reuniones semanales con el personal durante la implementación.																												

4.5. Beneficios obtenidos.

Una vez determinado el modelo de gestión para los proyectos de consultoría que puede ser implementado bajo los objetivos, actividades, costos y tiempos planificados dentro de este capítulo, es fundamental demostrar y justificar los beneficios cuantificables y no cuantificables que obtendría la empresa al aplicar el modelo sugerido, para esto se ha considerado el dato histórico de la consultoría realizada en la ciudad de Quito ya que proporciona mayor información detallada.

4.5.1. Beneficios no cuantificables

La Firma de Auditoría no solo se beneficiaría con el incremento de ventas o disminución de los costos de los proyectos de consultoría sino también tendrá beneficios no cuantificables que son:

- Mejor organización basada en procesos para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y finalizar un proyecto de consultoría eficiente y eficaz, lo que permite a los socios tomar decisiones objetivas y oportunas.
- Motivar el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades de las consultorías con el fin de alcanzar las metas establecidas y evitar reproceso, falta de comunicación e interpretación.
- Personal capacitado y calificado en la ejecución y control del ciclo de vida de los proyectos de consultoría que se realicen, así como también en temas netamente financieros, contables, tributarios y legales que se requieren para la implementación la NIIF.
- Establecer y controlar los canales de comunicación que permita a los socios transmitir los mensajes claros, precisos y oportunos a las partes interesadas.

- Mejorar la calidad de las consultorías definiendo y cumpliendo los criterios de aceptación de todos los entregables planificados.
- Clientes satisfechos al recibir los entregables completos y al tiempo establecido en los contratos.
- Mayor control y supervisión de todas actividades de las consultorías con el fin de reducir, mitigar o evitar los errores o riesgos que aparecen durante su ejecución.
- Mayor compromiso y participación de los socios y empleados de la Firma de Auditoría.
- Mejoramiento de procesos y estimulación a la mejora continua a través de herramientas virtuales (software) para la ejecución y control de las consultorías.

4.5.2. Beneficios cuantificables

A continuación, se presenta varios beneficios cuantificables que tendría la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L al implementar el modelo de gestión propuesto:

- La Firma de Auditoría vendió dos consultorías al año por medio de referencias y correos electrónicos, al considerar los beneficios del nuevo diseño propuesto el cual contiene publicidad masiva, entrega de propuestas según los requerimientos del cliente y su estado económico y la nueva organización y planificación ordenada, se estima que la Firma podría realizar ocho consultorías al año considerando que, tres de los socios generen dos consultorías cada uno. Cabe mencionar que el precio de venta de las consultorías depende de la magnitud del trabajo a realizar, pero por motivos de cálculo y justificación, se considerará que las consultorías tendrán un costo de $4.000. En la tabla 13 se puede observar el beneficio por incremento de ingresos por el servicio de consultoría que se tendría al implementar el modelo propuesto:

Tabla 13: Beneficio por incremento de número de consultorías al año

	Año 2019	Año 2020	Beneficio por el modelo propuesto
Número de consultorías	2	8	6
Valor por consultoría	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Ventas Totales	**8.000,00**	**32.000,00**	**24.000,00**

- El modelo de gestión propone asignar responsabilidades por actividades de cada consultoría al equipo de trabajo, cuyo beneficio es evitar reproceso, disminuir el tiempo y costo por hora de los socios y asistentes que intervienen en la consultoría con el fin de que los socios puedan abarcar y ofertar los servicios de consultoría a más empresas del mercado. El costo que se ahorraría por consultoría es de $125,94, considerando el dato histórico de la consultoría realizada en Quito y la propuesta planteada en capítulos anteriores. En la tabla 14 se puede observar el ahorro anual que se tendría al implementar el modelo propuesto.

Tabla 14: Ahorro en costo hora anual

	Costo hora		
	Actual	**Después**	**Beneficio por el modelo propuesto (Actual - Después)**
Socio	1.740,00	1.575,00	165,00
Asistente	357,12	396,18	(39,06)
Secretaria	4,16	4,16	-
Total	**2.101,28**	**1.975,34**	**125,94**
Número de consultorías a realizar en un año			8
Total ahorro costo horas anual			**1.007,52**

- Para tener un mayor ahorro en las consultorías, se podría contratar una persona que administre y controle la consultoría, la misma que reemplazaría en las actividades que actualmente realiza el socio, se estima un costo por hora de $10,00. En la tabla 15 se evidencia el ahorro que se tendría por este beneficio.

Tabla 15: Ahorro costo hora por contratación

Detalle	Valor
Costo hora actual	15,00
Costo hora estimado por contratación	10,00
Diferencia del costo por hora	**5,00**

Detalle	Número
Número de horas ejecutadas por el socio	116
Número de horas planificadas en el modelo	105
Diferencia de horas	**11**

Beneficio costo hora por consultoría	55,00
Número de consultorías estimadas al año	8
Beneficio	**440,00**

Una vez analizado cada beneficio, a continuación, en la tabla 16 se presenta un resumen del beneficio económico total que obtendría la Firma de Auditoría al implementar el modelo de gestión propuesto:

Tabla 16: Resumen de los beneficios

Beneficios	Valores
Incremento en ventas de servicios de consultorías	24.000,00
Disminución costo hora socios y asistente	1.007,52
Disminución costo hora por nueva contratación	440,00
Totales	**25.447,52**

4.5.3. Costo Beneficio

Basado en los resultados cuantificables y para determinar la factibilidad de la implementación del modelo, se ha determinado el siguiente cálculo del costo beneficio.

$$Costo\ beneficio\ = \frac{25.447,52}{8.495,00} = 2,99$$

A partir de este análisis se concluye que por cada dólar de inversión se tendrá un rédito de $2,99, lo que significa que los costos de la inversión serán cubiertos con los beneficios obtenidos y se podrá recuperar al tener por lo menos tres consultorías al año.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte final del presente trabajo de titulación a continuación, se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio y análisis de la Firma de Auditoría Pearson Harman PGC C.L.

5.1. Conclusiones

- La Firma de Auditoría no cuenta con misión, visión, objetivos y procesos oficiales, lo que genera desorden, pérdida de tiempo, reproceso, riesgos por falta de comunicación, desviación de los objetivos, etc.
- Al existir competencia a gran escala de Firmas o empresas que brindan servicios de auditoría y consultoría, el socio considera que el objetivo principal de la Firma de Auditoría es captar la mayor cantidad de clientes para el crecimiento del negocio y de las ventas, para esto la Firma cuenta con herramientas de marketing online cuya inversión es la misma cada mes.
- Las NIIF cambian o se actualizan de manera constante lo que genera que los negocios brinden servicios de auditoría, consultoría y capacitación sobre nuevos temas e impactos que se tienen al aplicar la nueva normativa, por lo tanto, se considera que la nueva línea de negocio que pretender abrir la Firma de Auditoria cuenta con gran demanda debido a que las normativas no son opcionales sino de carácter obligatorio.
- La metodología del PMBOK permite a las empresas llevar un control detallado de todas las actividades de cada entregable planificado, logrando así optimizar costos, evitar o mitigar errores, satisfacer al cliente e interesados con los servicios o entregables de calidad, etc. sin embargo, esta metodología se la aplica para proyecto grandes, es por eso que se diseñó el modelo propuesto de manera que sea de fácil entendimiento y

comprensión por parte de la Firma y clientes, la misma que se basó en teorías, guía del PMBOK y experiencias de diferentes autores y empresas.

- La Firma de Auditoría no realiza una planificación correcta de las consultorías por lo tanto han existido percances como retraso en fechas, costos adicionales, inconvenientes con los clientes etc.
- La Firma de Auditoria no establece con el cliente el alcance al iniciar la consultoría, por lo que al culminar la Firma ha entregado sin cobrar el servicio de capacitación al personal con el fin de generar buena impresión al cliente.
- Ambas consultorías realizadas por la firma se lo ejecutaron de manera empírica en las cuales no se realizó los pasos necesarios para su ejecución y control, lo que generó costo adicional por no haber planificado correctamente los tiempos de cada actividad, además no se encuentran documentos de respaldo de las consultorías realizadas a más del informe final que se entregó al cliente, por lo tanto, no se pudo recabar lecciones aprendidas para futuros proyectos.
- Los socios realizan muchas actividades que podrían realizar los asistentes o pasantes, esto da como resultado un encarecimiento del costo de la consultoría.
- El diseño del modelo de gestión fue realizado con base a la realidad actual de la Firma de Auditoría, por lo tanto, se ha evidenciado que los procedimientos y documentos propuestos son útiles y entendibles para la ejecución de los servicios de consultoría.
- La inversión de la implementación del diseño de gestión propuesto se lo puede recuperar realizando 3 consultorías de aproximadamente $4.000,00.
- Considerando los beneficios cuantificables y no cuantificables, se determinó la viabilidad administrativa y financiera del diseño propuesto, por lo tanto, es factible la implementación inmediata.
- El modelo de gestión propuesto es rentable según los resultados arrojados en la presente investigación, además se pudo evidenciar y justificar que el valor de la inversión se puede recuperar fácilmente.

5.2. Recomendaciones

- Investigar e implementar el modelo propuesto utilizando metodologías ágiles como kanban que permite controlar el proyecto por medio de una aplicación informática donde se visualiza e informa el estado del proyecto en cualquier momento al equipo de trabajo.
- Invertir el tiempo necesario para planificar correctamente un proyecto de consultoría en el cual se defina los entregables con sus respectivas actividades, tiempos, recursos y criterios de aceptación, ya que un inadecuado levantamiento de información repercute directamente al desarrollo de la consultoría afectando a los objetivos establecidos en el acta de constitución.
- Conocer y capacitarse sobre la gestión de procesos y proyectos basándose en la metodología del PMBOK con el fin de ejecutar las actividades evitando los conocimientos y ejecución de manera empírica.
- El modelo propuesto es susceptible a cambios por lo tanto es recomendable que, al finalizar cada consultoría, se evalúe y determine los cambios necesarios para mejorarlo.
- Establecer mecanismos para conocer la satisfacción del cliente tanto de los entregables como de la atención recibida con el fin de conocer las expectativas del mercado y mejorar de manera continua el servicio.
- Las empresas consultoras externas pueden hacer uso de la manera que se propuso el modelo de gestión elaborado.
- El modelo de gestión propuesto también puede servir como guía para estudiantes y profesores, sin embargo, es necesario ampliar la investigación sobre este tema, ya que algunas empresas manejan proyectos pequeños y requieren ejecutarlo de manera fácil y concreta.
- Establecer misión, visión y objetivos de la empresa con el fin de que los socios y empleados se enfoquen en un mismo fin.
- Archivar correctamente los documentos propuestos en la investigación por cada proyecto de consultoría que se realice.

- Asignar responsabilidad y tareas a los asistentes o pasantes con el fin de que los socios utilicen su tiempo en revisar y aprobar las etapas e informes generados en la consultoría.
- Realizar reuniones semanales de corta duración para conocer el estado de la consultoría en ejecución.
- Para iniciar un nuevo proyecto de consultoría se debe revisar las lecciones aprendidas de los proyectos pasados con el fin de conocer los problemas o errores y tratar de evitarlos.
- Poner en práctica el modelo y documentos propuestos en este trabajo de titulación una vez que sean revisados, aprobados y socializados por los socios, de igual forma se recomienda la participación activa en la implementación del modelo de todo el personal de la Firma.
- Durante el ciclo de vida de cada proyecto de consultoría se debe realizar un análisis de los ingresos y gastos que se han ejecutado para controlar y tomar decisiones a tiempo.
- Promover el trabajo en equipo y una buena comunicación entre los interesados.

Bibliografía

A&C Industrial Engineer. (9 de Mayo de 2017). *A&C Industrial Engineer*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de A&C Industrial Engineer: http://acindustrialengieneer.com/asesoria-y-consultoria/

Admin. (9 de Mayo de 2017). *A&C Industrial Engineer*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de A&C Industrial Engineer: http://acindustrialengieneer.com/asesoria-y-consultoria/

Alfredo, R. M. (2007). *Sistemas de Costos- Un Proceso Para su Implementación* (1ª ed.).

Antonorsi Blanco, M. (1991). *Revistaespacios.* Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de Revistaespacios: http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120131.html

Asamblea Nacional República del Ecuador. (20 de Agosto de 2018). *Ley para fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal.* Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de Ley para fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal: https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/LEY-ORGA%CC%81NICA-PARA-EL-FOMENTO-PRODUCTIVO-ATRACCIO%CC%81N-DE-INVERSIONES.pdf

Asociación Española Para La Calidad. (s.f.). *Gestión por Procesos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de Gestión por Procesos: https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos

Banco Central del Ecuador. (Julio de 2019). *Información Estadística Mensual No. 2009.* Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de Información Estadística Mensual No. 2009: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2019). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018.* Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018

Block, P. (1999). *Consultoría Sin Fisuras.* Argentina: Granica S.A.

Calidad, A. E. (s.f.). *Gestión por Procesos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de Gestión por Procesos: https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos

Carlos, M., Grace, T., Mary, M., Deisy, T., & Cristobal, J. (Julio de 2015). *Las NIIF´S y sus efectos en el personal financiero de las PYMES.* Recuperado el 8 de Julio de 2019, de Las NIIF´S y sus efectos en el personal financiero de las PYMES:

file:///C:/Users/User/Downloads/117-Texto%20del%20art%C3%ADculo-434-1-10-20170404.pdf

CGI. (2018). *Cueto Group International*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de Cueto Group International: http://cgicorporate.com/cgi/servicios_consultoria_proyectos.html

Chávez, L. (Enero de 2018). *NIIF y Tributación: Desafios y oportunidades para las adminitraciones tributarias.* Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de NIIF y Tributación: Desafios y oportunidades para las adminitraciones tributarias: https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_43/espanol/2018_RA_43_chavez.pdf

Cohen, G. J. (1998). *La Naturaleza De La Función Directiva.* The Nature of Management.

Colaboración cientifica. (s.f.). *Los programas de contabilidad más utilizados en el mercado.* Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de Los programas de contabilidad más utilizados en el mercado: https://www.colaboracioncientifica.es/los-programas-de-contabilidad-mas-utilizados-en-el-mercado/

Colmenárez, A., Pinto, F., Mena, R., & Garcia, J. (2013). *Problemas y Expetiencias En La Adopción De Normas Internacionales De Información Financiera Por Primera Vez En Paises de América.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de Problemas y Expetiencias En La Adopción De Normas Internacionales De Información Financiera Por Primera Vez En Paises de América: http://www.cpcecba.org.ar/media/img/paginas/Problemas%20Y%20Experiencias%20En%20La%20Adopci%C3%B3n%20De%20Normas%20Internacionales%20De%20Informaci%C3%B3n%20Financiera%20Por%20Primera%20Vez%20En%20Pa%C3%ADses%20De%20Am%C3%A9rica.pdf

Conexionesan. (12 de Septiembre de 2016). *Conexionesan.* Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de Conexionesan: El PMBOK constituye así una guía de métodos, herramientas y técnicas agrupadas en áreas de conocimiento. La finalidad de este conjunto es minimizar el riesgo de que un proyecto no alcance sus objetivos. El método o metodología para cada proyecto debe ser

Deloitte. (2015). *Implementación del IFRS (NIIF) 15 Ingresos ordinarios provenientes de contratos con los clientes.* Recuperado el 25 de Enero de 2018, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/IFRS%2015%20Productos%20industriales%20(ok).pdf

Deloitte. (Febrero de 2016). *NIIF 16 Arrendamientos; Lo que hay que saber sobre cómo van a cambiar los arrendamientos.* Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/auditoria/Deloitte_ES_Auditoria_NIIF-16-arrendamientos.pdf

El Comercio. (25 de Marzo de 2012). *Contribuyentes prefieren contratar a alguien para pagar sus impuestos.* Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Contribuyentes prefieren

contratar a alguien para pagar sus impuestos: https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/contribuyentes-prefieren-contratar-a-alguien.html

El comercio. (8 de Febrero de 2016). *La asesoría tributaria aumenta de enero a abril.* Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de La asesoría tributaria aumenta de enero a abril: https://www.elcomercio.com/actualidad/asesoriatributaria-sri-impuestos-gastos-negocios.html

El Comercio. (31 de Octubre de 2017). *El SRI rastrea USD 2 129 millones en facturas falsas.* Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de El SRI rastrea USD 2 129 millones en facturas falsas: https://www.elcomercio.com/actualidad/sri-empresas-fantasmas-facturas-venta.html

Ernst & Young. (5 de Julio de 2017). *Tratamiento contable de la NIIF 15.* Recuperado el 25 de Enero de 2018, de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-presentacion-desayuno-ejecutivo-niif-15/$FILE/EY-presentacion-desayuno-ejecutivo-niif-15.pdf

Estupiñan Mojica, J., Garzón, D. I., Niño Rojas, J. A., & Rodríguez Rodríguez, L. (2006). *Consultoría Sistémica, Un enfoque interventivo, formatico e investigativo.* Bogota: Universidad Santo Tomás.

Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral Para Implantar Modelos de Calidad.* Mexico: Pax Mexico, Libreria Carlos Cesarman, S.A.

Galarza, G. (25 de Junio de 2019). *Cultura financiera. Más que ahorrar o invertir, solemos gastar.* Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de Cultura financiera. Más que ahorrar o invertir, solemos gastar: https://www.eluniverso.com/opinion/2019/06/25/nota/7393452/cultura-financiera-mas-que-ahorrar-o-invertir-solemos-gastar

Google. (2018). *Google Maps.* Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de Google Maps: https://www.google.com/maps/place/Edificio+Yuraj+Pirca/@-0.2148777,-78.5065102,822m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d59a241c017953:0xe67d57fa152c5540!8m2!3d-0.2150976!4d-78.5046595

Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management.* Prentice Hall.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernandez, J. (2017). *SINCAL.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de SINCAL: http://www.sincal.org/articulo25-importancia-de-la-consultoria-empresarial.html

Hidalgo, M. (Octubre de 2016). *Experto tributario; Revista digital.* Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Experto tributario; Revista digital:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Revista%20Experto%20Tributario%20octubre%202016.pdf

HLB Consultores Morán Cedillo. (11 de Octubre de 2011). *HLB Consultores Morán Cedillo.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de HLB Consultores Morán Cedillo: http://hlbmoran.com/AuditoresEnEcuador/wp-content/uploads/2011/10/Resolucion-10.2011.pdf

IASB. (Septiembre de 2015). NIIF 15 "Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes".

IASB. (Noviembre de 2017). *NIIF 16 Arrendamientos.* Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/oficializada/ES_GVT_IFRS16_2016.pdf

IFRS Foundation. (s.f.). Norma Internacional de Información Financiera 15 - Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF15_2014_v12112014.pdf

INEC. (2015). *Empresas y TIC; Módulo de TIC de las encuestas de manufacturera y minería, comercio interno y servicios.* Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Empresas y TIC; Módulo de TIC de las encuestas de manufacturera y minería, comercio interno y servicios: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf

INEC. (Octubre de 2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017.* Recuperado el 2 de Agosto de 2019, de Directorio de empresas y establecimientos 2017: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf

Institute, P. M. (2017). *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta ed.). Recuperado el 16 de Marzo de 2018

Internas, S. d. (s.f.). *http://www.sri.gob.ec/de/isd*. Recuperado el 21 de Junio de 2015, de http://www.sri.gob.ec/de/isd

Inversor Latam. (8 de Agosto de 2017). *Las NIIF administradas manualmente son más propensas de enviarlas de forma inexacta.* Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de Las NIIF administradas manualmente son más propensas de enviarlas de forma inexacta: http://inversorlatam.com/las-niif-administradas-manualmente-son-mas-propensos-a-perderla-y-hasta-enviarla-a-las-autoridades-fiscales-de-forma-inexacta/

Juan, C. (10 de Octubre de 2018). *Los Sistemas Contables más populares de Ecuador*. Recuperado el 23 de Agosto de 2019, de Los Sistemas Contables más populares de Ecuador: https://elemetrica.com/los-sistemas-contables-mas-populares-de-ecuador/

Kokemuller, N. (2018). *La Voz de Houston and the Houston Chronicle*. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de La Voz de Houston and the Houston Chronicle: https://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-consultora-y-asesora-9813.html

Krasnov, V. (2010). *El ciclo De Vida De Proyectos De Consultoría De Negocios.* Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de El ciclo De Vida De Proyectos De Consultoría De Negocios: https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~/media/993705D14AEE4DCFB2E60EF6CDDFDBE9.ashx

La Fundación IFRS y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2017). *Quiénes somos y qué hacemos* . Obtenido de Quiénes somos y qué hacemos : https://www.ifrs.org/-/media/feature/about-us/who-we-are/who-we-are-spanish-v2.pdf

Leon, I. H., & Garrido, J. T. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios.* Venezuela: CEC. S:A.

López, M. L. (15 de Junio de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/

Macias Hugo, Q. D. (2015). *Revista Latinoamericana De Pensamiento, Teoría e Investigación Contable.* Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de Revista Latinoamericana De Pensamiento, Teoría e Investigación Contable: http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/1670/1714

Madrid Cárdenas, H. J., Cedeño Castro, J. D., García Álava, C. M., & Reyna Rodriguez, M. A. (29 de Junio de 2016). *Profesionales contables frente a las NIIF y sus impactos en empresas ecuatorianas.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de Profesionales contables frente a las NIIF y sus impactos en empresas ecuatorianas: http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/16/16

Maldonado, M., Largo, N., Torres, D., & Moreno, Y. (21 de Noviembre de 2017). *Cultura tributaria de las MIPYMES y su incidencia en el contexto socio-económico ecuatoriano.* Recuperado el 4 de Agosto de 2019, de Cultura tributaria de las MIPYMES y su incidencia en el contexto socio-económico ecuatoriano: file:///C:/Users/User/Downloads/521-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1530-1-10-20190206.pdf

Morales, C., & Abel, M. (2010). *Sistema de Informacion Científica Redalyc.* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de Sistema de Informacion Científica Redalyc: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=265419646004

Noboa, H. P. (2014). *Prácticas presupuestarias para ejecutivos* (segunda ed., Vol. I). Quito.

OBS Business School. (2016). *Project Management.* Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de ¿Cuáles son los métodos ágiles más utilizados?: https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/agile-project-management/cuales-son-los-metodos-agiles-mas-utilizados

Orjuela, D. (Julio - Diciembre de 2013). Estudio de metologías ágiles para proyectos de software en corto tiempo. *TIA, II*(1), 147-160.

Pearson Harman PGC C.L. (28 de Julio de 2018). *Pearson Harman PGC C.L.* Obtenido de Pearson Harman PGC C.L.: http://www.pearsonharman.com/

Peña, N. H. (2014). *Prácticas presupuestarias para ejecutivos* (Segunda ed., Vol. I). Quito: Editorial Ecuador.

PMI. (2017). *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta ed.). Recuperado el 16 de Marzo de 2018

PricewaterhouseCoopers. (2007). *El Camino Hacia Las Normas Internacionales de Información Financier (NIIF) ¿Cómo afectará a su empresa?* Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de El Camino Hacia Las Normas Internacionales de Información Financier (NIIF) ¿Cómo afectará a su empresa?: https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/pdf/camino-niif.pdf

PWC. (Octubre de 2018). *Alerta - Función Técnica NIIF 16 Arrendamitos; Está su empresa preparada?* Obtenido de Alerta - Función Técnica NIIF 16 Arrendamitos; Está su empresa preparada?: https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Alerta_Tecnica_NIIF16_Arrendamientos_Oct2018.pdf

PWC. (Octubre de 2018). *Alerta función técnica: NIIF 16 Arrendamientos ¿Está su empresa preparada?* Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de Alerta función técnica: NIIF 16 Arrendamientos ¿Está su empresa preparada?: https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Alerta_Tecnica_NIIF16_Arrendamientos_Oct2018.pdf

Sánchez, M., Villegas, F., Gaibor, F., & Robles, M. (20 de Octubre de 2017). *Expectativas y realidades sobre la implementación de las NIIF en las empresas comerciales más grandes de Ecuador*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Expectativas y realidades sobre la implementación de las NIIF en las empresas comerciales más grandes de Ecuador: http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p01.pdf

SRI. (30 de Diciembre de 2016). *Ley de régimen tributario interno.* Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de Ley de régimen tributario interno:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aYoWZwypIzIJ:www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f127300b-27b5-4a80-a279-83fbf3aac667/LEY_DE_RGIMEN_TRIBUTARIO_INTERNO+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

SRI. (18 de Enero de 2018). *Nuevas empresas fantasmas identificadas por el SRI generarían perjuicio al estado de 180 millones.* Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Nuevas empresas fantasmas identificadas por el SRI generarían perjuicio al estado de 180 millones: https://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=530&marquesina=1

SRI. (15 de Enero de 2019). *SRI recaudó más del doble de lo esperado por remisión tributaria.* Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de SRI recaudó más del doble de lo esperado por remisión tributaria: https://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=616&marquesina=1

SRI. (s.f.). *Empresas Fantasmas e Inexistentes.* Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de Empresas Fantasmas e Inexistentes: https://www.sri.gob.ec/web/guest/empresas-inexistentes

SRI. (s.f.). *Guía para contribuyentes: Formulario 101 Declaración de impuesto a la renta y presentación de información financiera.* Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de Guía para contribuyentes: Formulario 101 Declaración de impuesto a la renta y presentación de información financiera: file:///C:/Users/User/Downloads/GUIA%20DEL%20CONTRIBUYENTE%20FORMULARIO%20101_v2018%20(1).pdf

Superintendencia de Compañias. (20 de Noviembre de 2008). *Resolución No. 08.G.DSC.010.* Obtenido de Resolución No. 08.G.DSC.010: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resolucion.pdf

Superintendencia de Compañias. (20 de Noviembre de 2008). *Superintendencia de Compañias.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de Superintendencia de Compañias: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resolucion.pdf

Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros. (28 de Julio de 2018). *Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_menu.zul

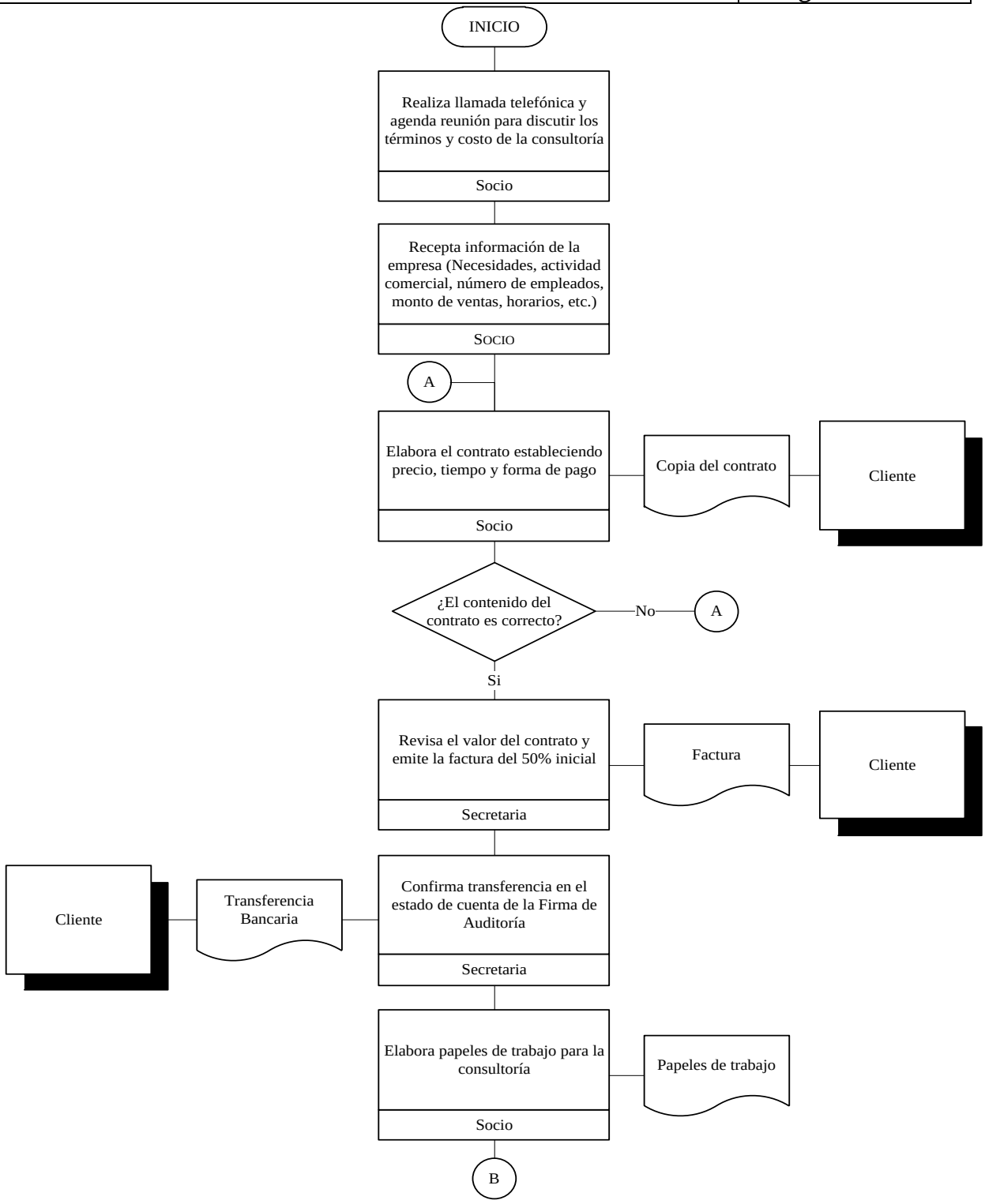
Torres, C. A. (2006). *Metodología De La Investigación Para Administración, Economía, Humanidad y Ciencias Sociales* (Segunda ed.). (L. G. Figueroa, Ed.) México: Pearson Educación De México.

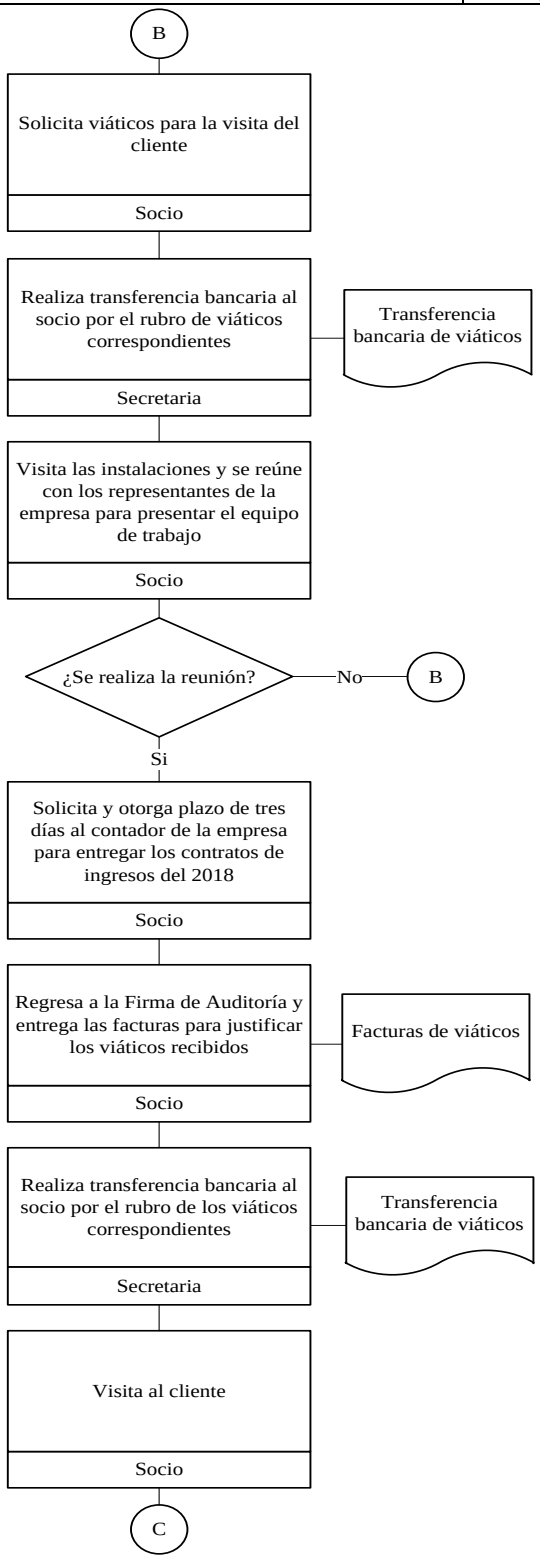
Vásquez Quevedo, N. (1 de Diciembre de 2013). *Estado actual de latinoamérica en relación a su proceso de adopción de las NIIF.* Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de

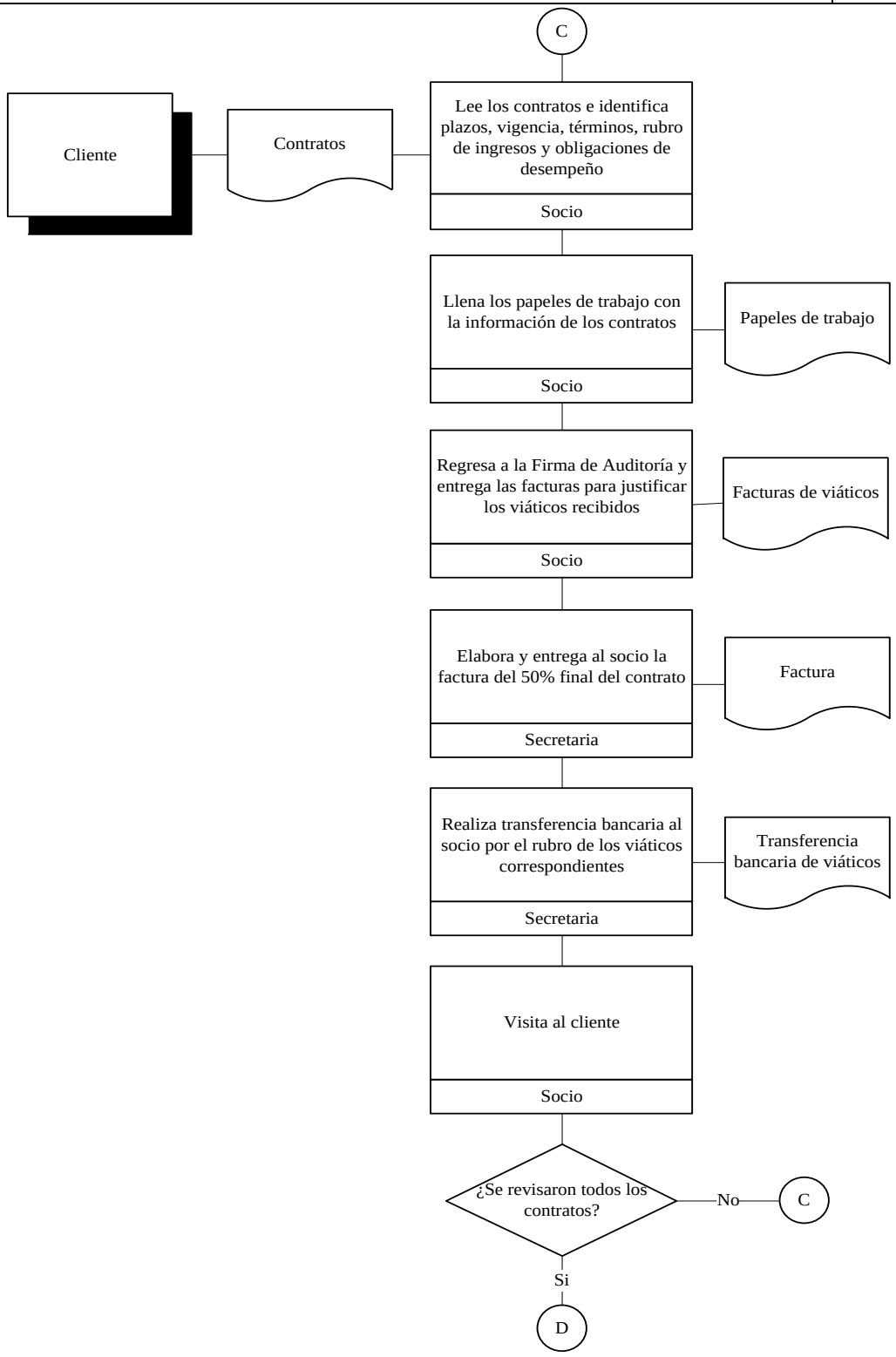
Estado actual de latinoamérica en relación a su proceso de adopción de las NIIF: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v19_n38_03.pdf

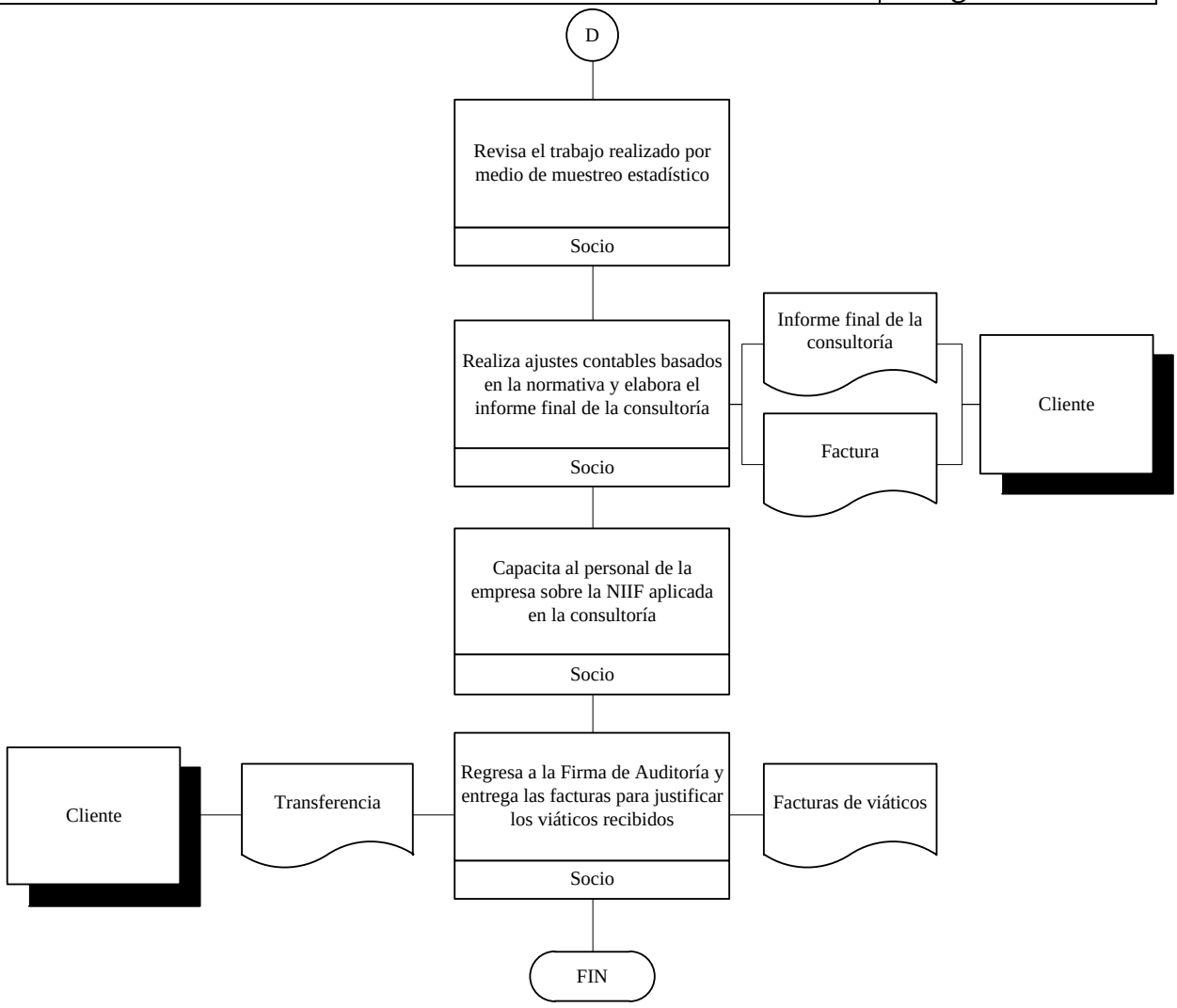
ANEXOS

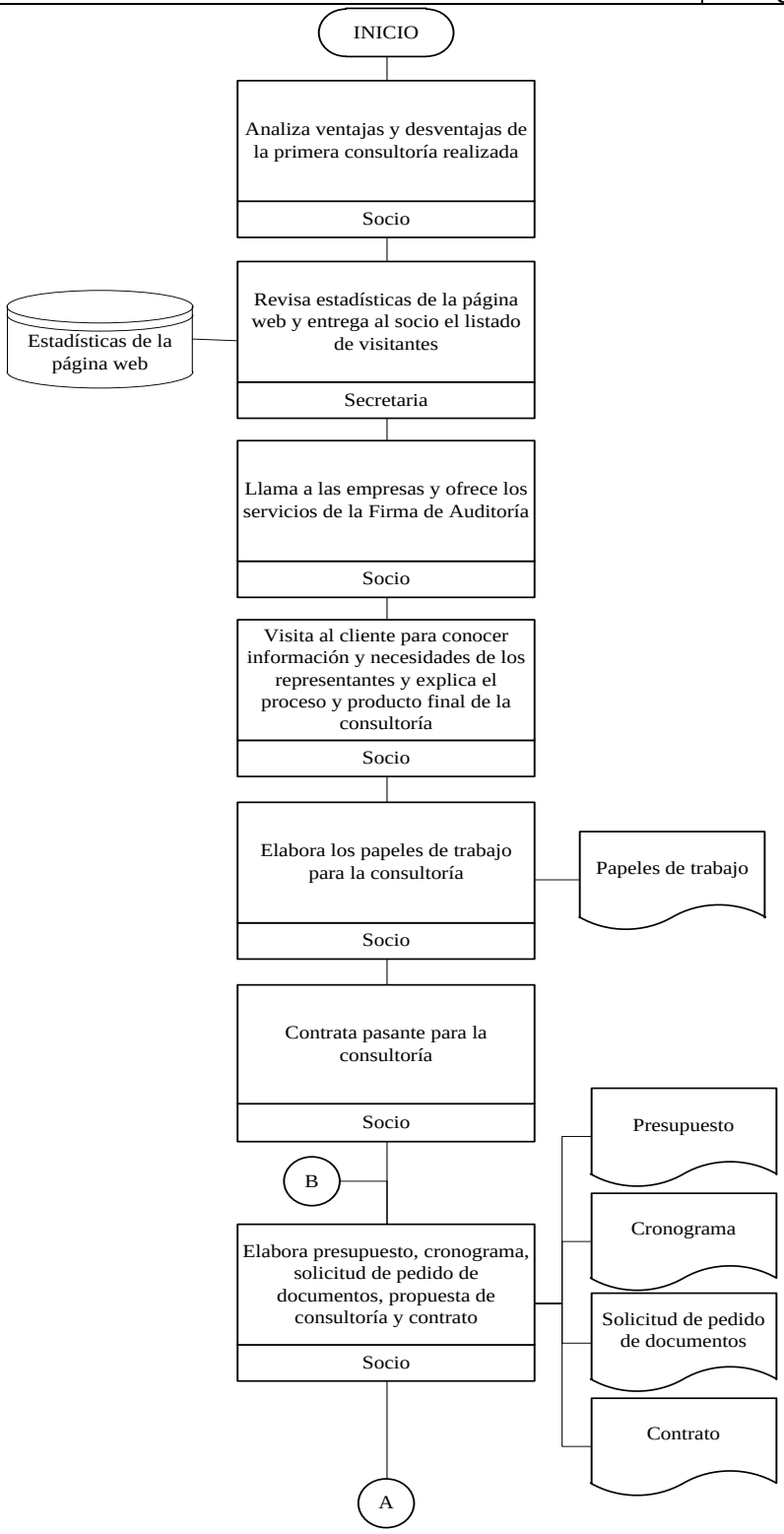
Anexo 1: Proceso de servicio de consultoría a la empresa de Latacunga y Quito

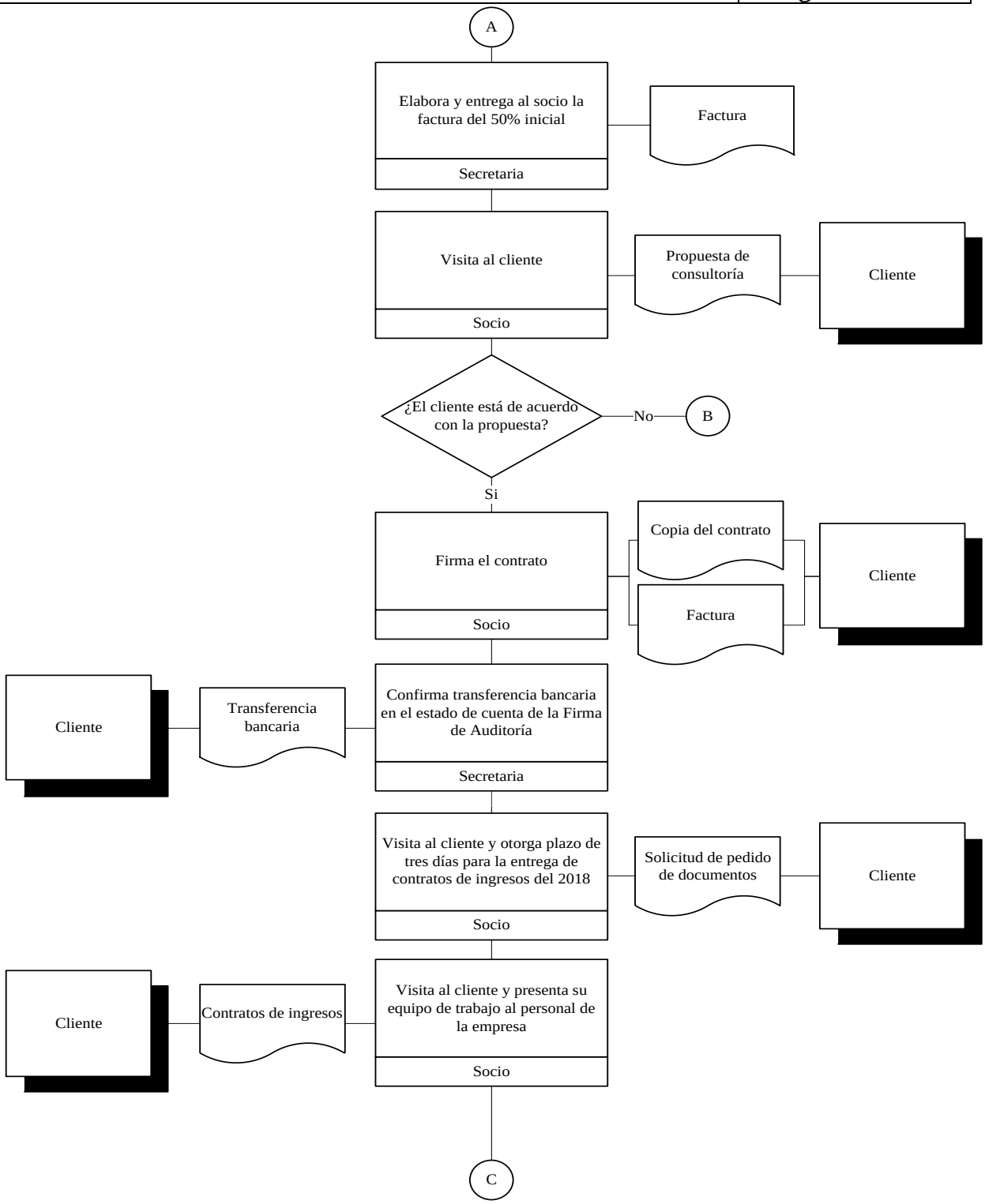

INICIO
Realiza llamada telefónica y agenda reunión para discutir los términos y costo de la consultoría
Socio
Recepta información de la empresa (Necesidades, actividad comercial, número de empleados, monto de ventas, horarios, etc.)
SOCIO
A
Elabora el contrato estableciendo precio, tiempo y forma de pago
Socio
Copia del contrato
Cliente
¿El contenido del contrato es correcto?
No
A
Si
Revisa el valor del contrato y emite la factura del 50% inicial
Secretaria
Factura
Cliente
Confirma transferencia en el estado de cuenta de la Firma de Auditoría
Secretaria
Transferencia Bancaria
Cliente
Elabora papeles de trabajo para la consultoría
Socio
Papeles de trabajo
B

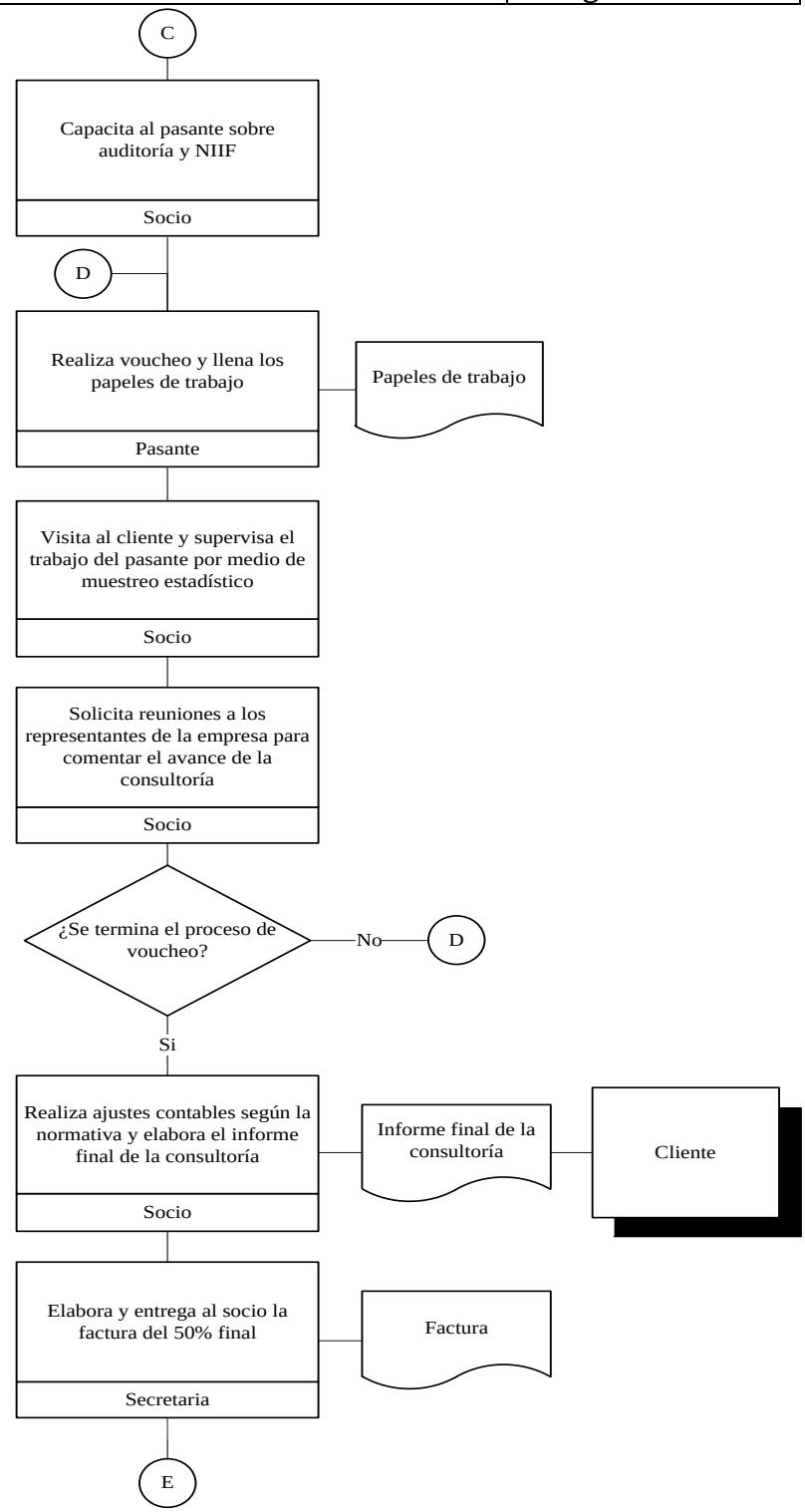

B
Solicita viáticos para la visita del cliente
Socio
Realiza transferencia bancaria al socio por el rubro de viáticos correspondientes
Transferencia bancaria de viáticos
Secretaria
Visita las instalaciones y se reúne con los representantes de la empresa para presentar el equipo de trabajo
Socio
¿Se realiza la reunión?
No
B
Si
Solicita y otorga plazo de tres días al contador de la empresa para entregar los contratos de ingresos del 2018
Socio
Regresa a la Firma de Auditoría y entrega las facturas para justificar los viáticos recibidos
Facturas de viáticos
Socio
Realiza transferencia bancaria al socio por el rubro de los viáticos correspondientes
Transferencia bancaria de viáticos
Secretaria
Visita al cliente
Socio
C

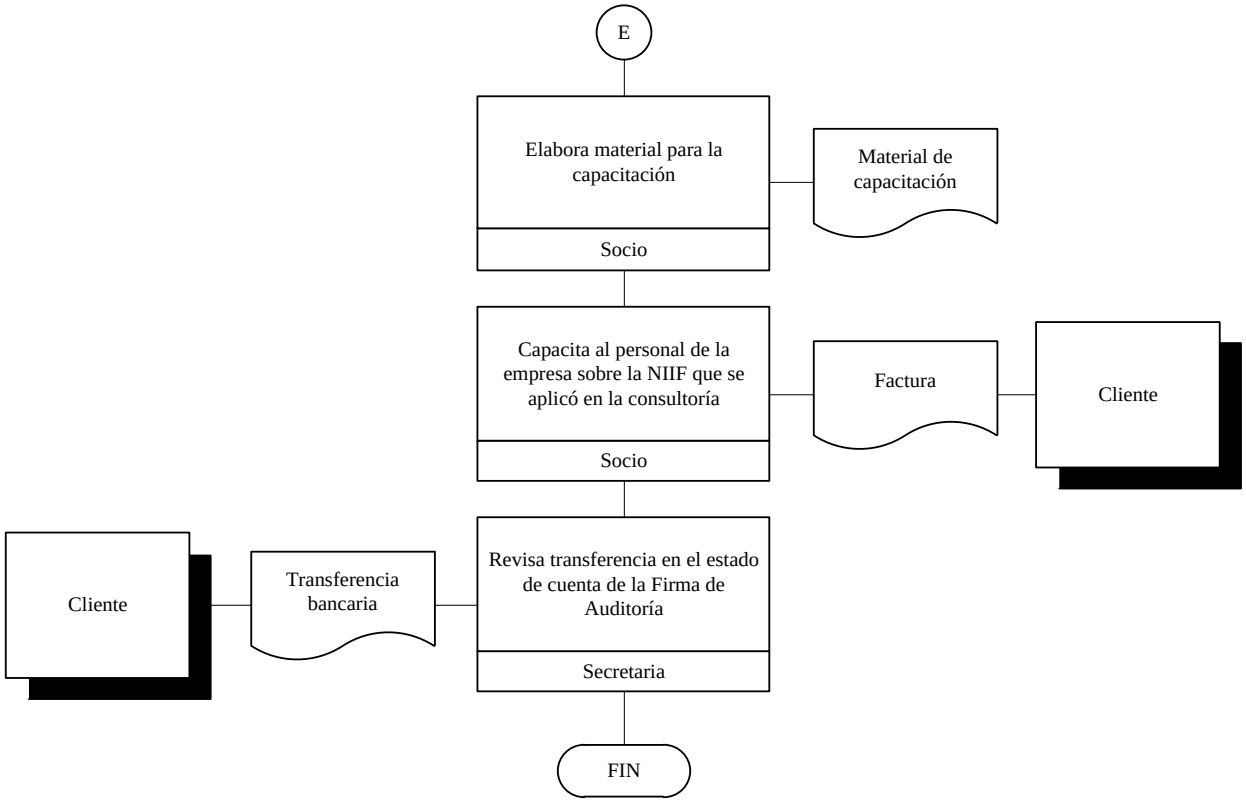

C
Cliente
Contratos
Lee los contratos e identifica plazos, vigencia, términos, rubro de ingresos y obligaciones de desempeño
Socio
Llena los papeles de trabajo con la información de los contratos
Papeles de trabajo
Socio
Regresa a la Firma de Auditoría y entrega las facturas para justificar los viáticos recibidos
Facturas de viáticos
Socio
Elabora y entrega al socio la factura del 50% final del contrato
Factura
Secretaria
Realiza transferencia bancaria al socio por el rubro de los viáticos correspondientes
Transferencia bancaria de viáticos
Secretaria
Visita al cliente
Socio
¿Se revisaron todos los contratos?
No
C
Si
D


D
Revisa el trabajo realizado por medio de muestreo estadístico
Socio
Realiza ajustes contables basados en la normativa y elabora el informe final de la consultoría
Socio
Informe final de la consultoría
Factura
Cliente
Capacita al personal de la empresa sobre la NIIF aplicada en la consultoría
Socio
Regresa a la Firma de Auditoría y entrega las facturas para justificar los viáticos recibidos
Socio
Facturas de viáticos
Transferencia
Cliente
FIN


INICIO
Analiza ventajas y desventajas de la primera consultoría realizada
Socio
Revisa estadísticas de la página web y entrega al socio el listado de visitantes
Secretaria
Estadísticas de la página web
Llama a las empresas y ofrece los servicios de la Firma de Auditoría
Socio
Visita al cliente para conocer información y necesidades de los representantes y explica el proceso y producto final de la consultoría
Socio
Elabora los papeles de trabajo para la consultoría
Socio
Papeles de trabajo
Contrata pasante para la consultoría
Socio
B
Elabora presupuesto, cronograma, solicitud de pedido de documentos, propuesta de consultoría y contrato
Socio
Presupuesto
Cronograma
Solicitud de pedido de documentos
Contrato
A


A
Elabora y entrega al socio la factura del 50% inicial
Secretaria
Factura
Visita al cliente
Socio
Propuesta de consultoría
Cliente
¿El cliente está de acuerdo con la propuesta?
No
B
Si
Firma el contrato
Socio
Copia del contrato
Factura
Cliente
Cliente
Transferencia bancaria
Confirma transferencia bancaria en el estado de cuenta de la Firma de Auditoría
Secretaria
Visita al cliente y otorga plazo de tres días para la entrega de contratos de ingresos del 2018
Socio
Solicitud de pedido de documentos
Cliente
Cliente
Contratos de ingresos
Visita al cliente y presenta su equipo de trabajo al personal de la empresa
Socio
C


C
Capacita al pasante sobre auditoría y NIIF
Socio
D
Realiza voucheo y llena los papeles de trabajo
Papeles de trabajo
Pasante
Visita al cliente y supervisa el trabajo del pasante por medio de muestreo estadístico
Socio
Solicita reuniones a los representantes de la empresa para comentar el avance de la consultoría
Socio
¿Se termina el proceso de voucheo?
No
D
Si
Realiza ajustes contables según la normativa y elabora el informe final de la consultoría
Informe final de la consultoría
Cliente
Socio
Elabora y entrega al socio la factura del 50% final
Factura
Secretaria
E


E
Elabora material para la capacitación
Material de capacitación
Socio
Capacita al personal de la empresa sobre la NIIF que se aplicó en la consultoría
Factura
Cliente
Socio
Cliente
Transferencia bancaria
Revisa transferencia en el estado de cuenta de la Firma de Auditoría
Secretaria
FIN

Anexo 2: Manual de procedimientos y documentos de la propuesta

PROPÓSITO

Captar clientes rentables de manera regular a través de la promoción de los servicios y un diagnostico económico financiero preliminar de la empresa e identificación de necesidades y expectativas del servicio de consultoría.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para las siguientes situaciones:

- Aquellos clientes potenciales que quieren convertirse en clientes de la Firma de Auditoría.
- Aquellos clientes que se encuentren obligados a llevar sus registros contables bajo el cumplimiento de NIIF y que requieran presentar sus estados financieros a los entes reguladores como la Superintendencia de compañías y SRI.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- 1 Secretaria.
- Equipos de cómputo.
- Impresora.
- Estadísticas de la página web de la Firma de Auditoría.
- Base de datos.
- Útiles de oficina (papel bond, tinta de impresora, etc.).

DEFINICIONES

- **Cliente:** Aquella persona que, a cambio de un pago, recibe un bien o servicio.
- **Diagnóstico preliminar:** Actividad para recabar información relevante de la empresa como el problema actual, antecedentes, situación financiera, requerimientos, etc.
- **Atención al cliente:** Métodos que emplean las empresas para ponerse en contacto con los clientes, ofrecer sus bienes o servicios y conocer sus necesidades para satisfacerlas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

- **Propuesta:** Es aquel documento donde una persona física o jurídica ofrece un producto o servicio a su posible cliente, dentro del cual se detalla el precio, plazo de entrega, proceso a realizar, resultados, etc.
- **Contrato:** Es un documento legal que expresa un acuerdo común entre dos o más personajes, que se obligan a una determinada finalidad o cosa, cuyo cumplimiento debe ser siempre bilateral, o de otro modo el contrato quedará inválido.

POLÍTICAS

- Monitorear la página web de la Firma cada semana.
- Estimar tiempo, recursos y costos antes de elaborar la propuesta.
- Conocer todos los requerimientos y expectativas del cliente.
- Se deberá contar con la aprobación del socio de la Firma de auditoría, previa la entrega de la propuesta de consultoría al cliente.
- Las negociaciones deben realizarse personalmente.
- Brindar toda la información necesaria al cliente.
- Realizar diagnostico económico financiero al cliente para ofertar y negociar el precio de la consultoría.
- Todas las propuestas aprobadas por el cliente deberán ser respaldadas por un contrato.

INDICADORES

Código	IND-PRO-01					
Nombre	Rentabilidad de la negociación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el límite permitido para la negociación del precio de la consultoría.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Valor negociado / Valor propuesto) x 100	Por cada propuesta	Positivo	70%	90%	Socio	Socio

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

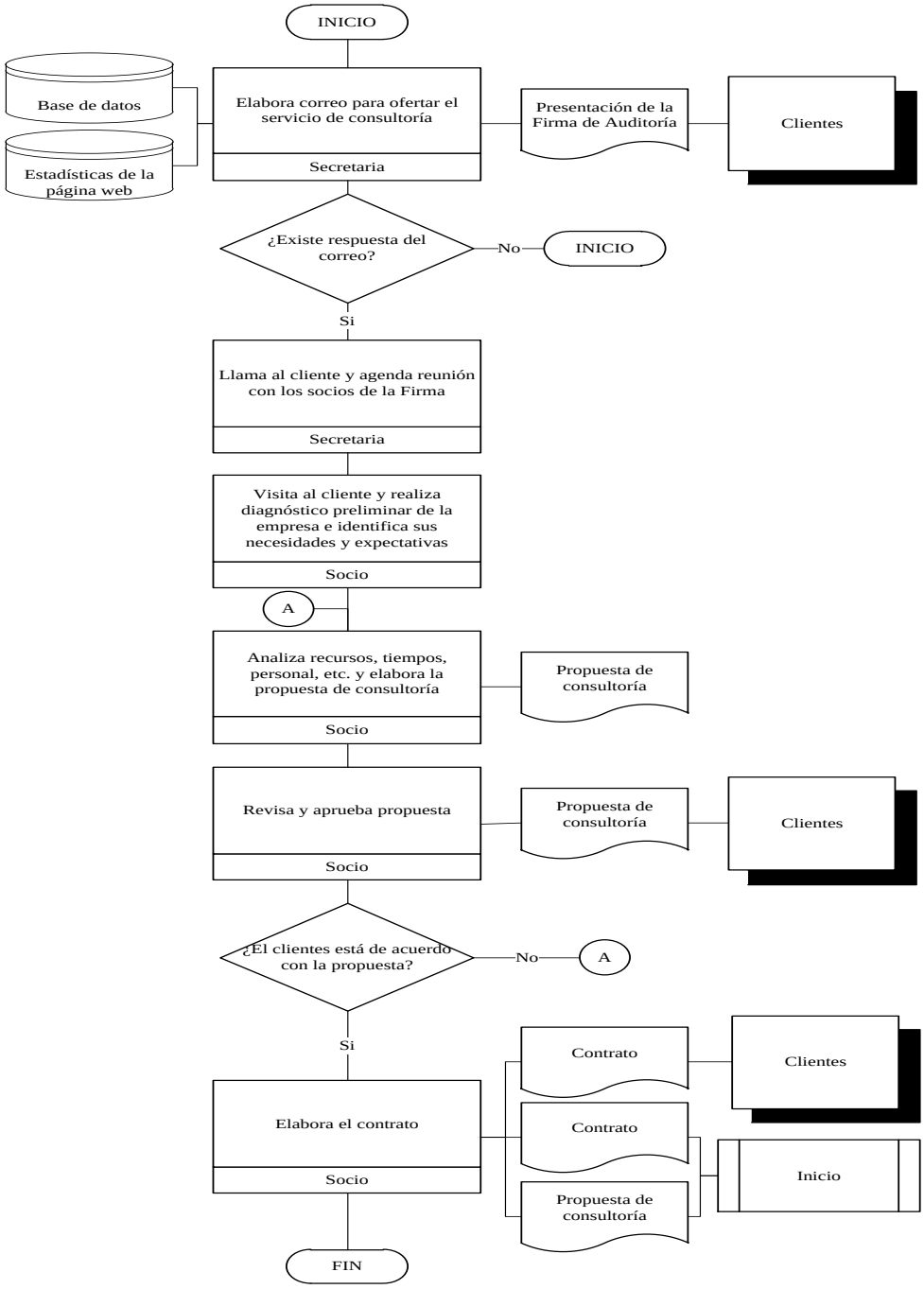
Código	IND-PRO-02					
Nombre	Cierre de proyectos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la relación entre las propuestas aceptadas por los clientes y las propuestas enviadas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Propuestas cerradas / Propuestas enviadas) x 100	Anual	Positivo	60%	90%	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-PRO-01	Interno	Procedimiento de propuesta	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG-PRO-01	Interno	Diagnóstico preliminar	Impreso / digital	3 años	Envío al archivo pasivo / Sacar respaldo
REG-PRO-02	Interno	Propuesta de consultoría	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-PRO-03	Interno	Contrato	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



PGC-Ecuador
Audit

Ingeniero

Nombre del representantes de la compañía
Nombre de la compañía S.A.
Ciudad.

Estamos gustosos de tener la oportunidad de trabajar con ustedes y esperamos que esta propuesta de servicios profesionales para servicios de consultoría en **NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A.** les proporcione la información que ustedes necesitan para decidir que PGC Audit Ecuador es la firma de auditoría adecuada para ustedes.

El éxito de **NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A** depende principalmente de su excelente capacidad de dirección, de su acertada capacidad estratégica y de la información financiera real, adecuada y oportuna.

Desde ya, estamos completamente seguros que nuestro servicio de consultoría, por nuestro personal altamente calificado y multidisciplinario serán de su entera satisfacción, y creemos firmemente que la relación entre PGC Audit Ecuador y **NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A** será larga y duradera.

Atentamente,

Presidente Ejecutivo

Gerente General

PGC
Ecuador

Su COMPAÑÍA está OBLIGADA a implementar la NIIF…..

A partir del año …… entrará en vigencia la NIIF…. la misma que es de carácter obligatorio para las empresas que se encuentran obligadas a revelar los Estados Financieros a los entes reguladores. Si su compañía desconoce la normativa vigente, el servicio de consultoría que se presenta podrá despejar sus dudas y evitará sanciones futuras.

PORQUE SE DEBE IMPLEMENTAR LA NIIF….?

QUÉ ES UNA CONSULTORÍA?

Hoy en día, la consultoría es un servicio de asesoramiento personalizado por una persona externa capacitada y calificada que de manera objetiva e independiente puede identificar, evaluar y validar problemas operativos, financieros, tributarios y de gestión de su Compañía, con el fin de emitir recomendaciones y soluciones a dichos problemas para darle la seguridad que su empresa se maneja de la mejor manera.



PGC Audit Ecuador su mejor aliado, evaluará y llevará a cabo los procedimientos de consultoría de alta calidad con el fin de ayudar a construir empresas confiables, a través de nuestra oferta de servicios de auditoría y consultoría en diversos ámbitos.

Nuestro trabajo con directores y ejecutivos les permite orientar y dirigir mejor sus empresas. En ese sentido, hemos desarrollado una oferta que otorga una visión integral del mundo de negocios, con profesionales especializados en su industria.

Porqué PGC Audit Ecuador?

Nuestros Socios tienen un alto nivel de conocimientos especializados y una trayectoria profesional integra, ya que han liderado y gerenciado sus áreas de especialización en reconocidas firmas internacionales de Auditoría.

Su confianza es nuestro mejor activo, es por eso que PGC Audit Ecuador creará un ambiente de comunicación abierta para solucionar problemas y mejorar sus procesos. Haremos de la consultoría externa una experiencia agradable y saludable para su Compañía.

PGC Ecuador

Auditoría | Impuestos | Contabilidad | Asesoría

PEARSON HARMAN PGC



Contenido

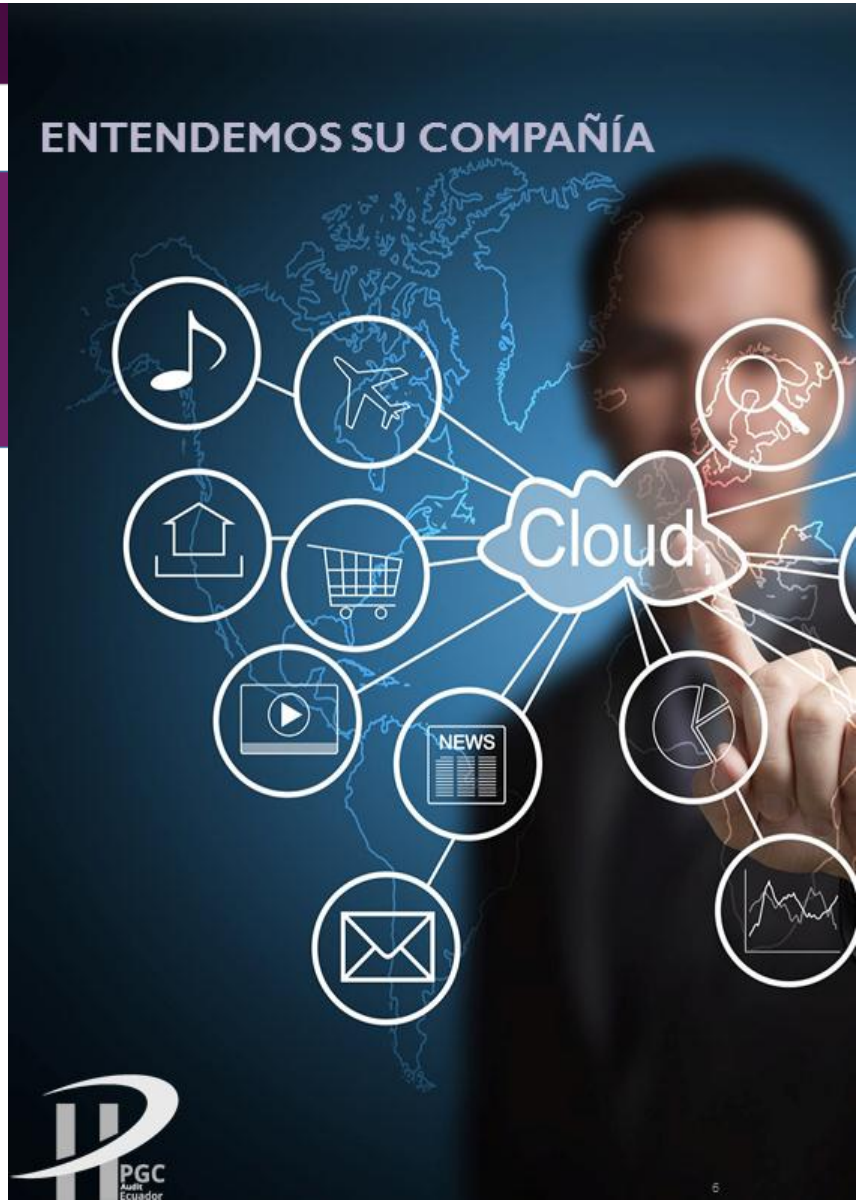
Entendemos su Compañía
Metodología de Consultoría
Entendimiento de responsabilidades
Equipo profesional
Honorarios profesionales

Nuestro portafolio de servicios nos permite ofrecer a NOMBRE DE LA EMPRESA S.A. desde un enfoque integral las mejores soluciones en auditoría y consultoría

La realización de auditorías y consultorías de alta calidad es de gran importancia para PGC Audit Ecuador, y tenemos una preocupación constante por seguir avanzando y mejorando en nuestra vocación por la excelencia.

Nos tomamos muy en serio la responsabilidad y la confianza que se nos otorga como auditores y consultores externos. Sabemos que nuestro deber en este sentido es servir al interés público , la administración y dar confianza a los mercados mediante la entrega de auditorías y consultorías de alta calidad. De la misma manera, entendemos que nuestra reputación se basa en esto.

Por lo mismo, nos esforzamos en ayudar a nuestra gente a enfrentar los desafíos de las normativas vigentes en un entorno empresarial cada vez más complejo, brindando a nuestros clientes soluciones de alta calidad y valor creando un vinculo y una relación profesional a largo plazo.



ENTENDEMOS SU COMPAÑÍA

Conocemos su industria, lo conocemos a usted, y sabemos que el tiempo es su más valioso recurso por eso nos preocupamos por sus decisiones, sus actividades, sus estrategias de negocio y hemos desarrollado una metodología inigualable en el mercado, que se enfoca a elevar la eficiencia de nuestra consultoría a niveles increíblemente óptimos reduciendo significativamente en la intervención de nuestros profesionales en las actividades de nuestros clientes, optimizando tiempos, tareas cumpliendo los objetivos y excediendo las expectativas en cada oportunidad.

PGC Audit Ecuador y la NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A tienen algo en común, un ferviente compromiso con la excelencia, que comparten la ideología de marcar la diferencia y agregar valor en cada aspecto, actividad y tarea cotidiana, es por eso que consideramos que nuestra relación profesional con ustedes es de gran valor por lo que NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A será nuestro cliente prioritario.

Nuestros conocimientos del negocio y del mercado nos dan la capacidad de entender e interpretar su información financiera con el fin de realizar consultorías y asesorías en temas financieros, NIIF, tributarios, laborales, societarios y operativos, brindando estrategias que potencien lo mejor posible a su unidad de negocio en cada caso específico.

La experiencia y posicionamiento de los socios de PGC Audit Ecuador dan la firma de alta calidad, seguridad, y confianza por lo que usted sentirá el respaldo de estar haciendo las cosas bien de la mejor manera posible.

Bienvenidos a PGC Audit Ecuador, juntos haremos cosas grandiosas.



Nuestra Metodología

Un Enfoque que Agrega Valor

1. Diagnóstico

Entendimiento del negocio y la consultoría

- Conocimiento de la situación actual de la compañía por medio de entrevistas al personas.
- Recopilación de documentos e información relevante según la normativa vigente.

2. Planificación

Plan de la consultoría

- Plan de Visitas programadas.
- Plan de diagnostico de la información.
- Planificación de actividades con el cliente.
- Planificación de comunicación con los representantes.

3. Ejecución

Desarrollo del plan de la consultoría

- Visitas programadas al cliente
- Revisión de documentos contables y legales.
- Determinación de hallazgos.
- Determinar y evaluar los posibles ajustes contables para el cumplimiento de la normativa.
- Mitigar riesgos.

4. Entrega de Informes

Entregable

- Informe final de consultoría que contiene los hallazgos y recomendaciones técnicas sobre la NIIF……., los ajustes específicos detallados que requieren implementar para cumplir con la normativa y la conversión de los estados financieros una vez aplicados la normativa.



Entendimiento de Responsabilidades

Nuestra política general es la de proponer honorarios razonables en función del tiempo requerido para efectuar cada trabajo y evitar el pedido de ajustes de honorarios una vez que hemos llegado a un acuerdo sobre el valor de los mismos. Creemos que una manera eficaz de lograr este objetivo es la de aclarar en todo lo posible, desde el primer momento, el alcance de nuestro trabajo.

A continuación deseamos mencionar algunos aspectos que son de responsabilidad de la administración de NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A.

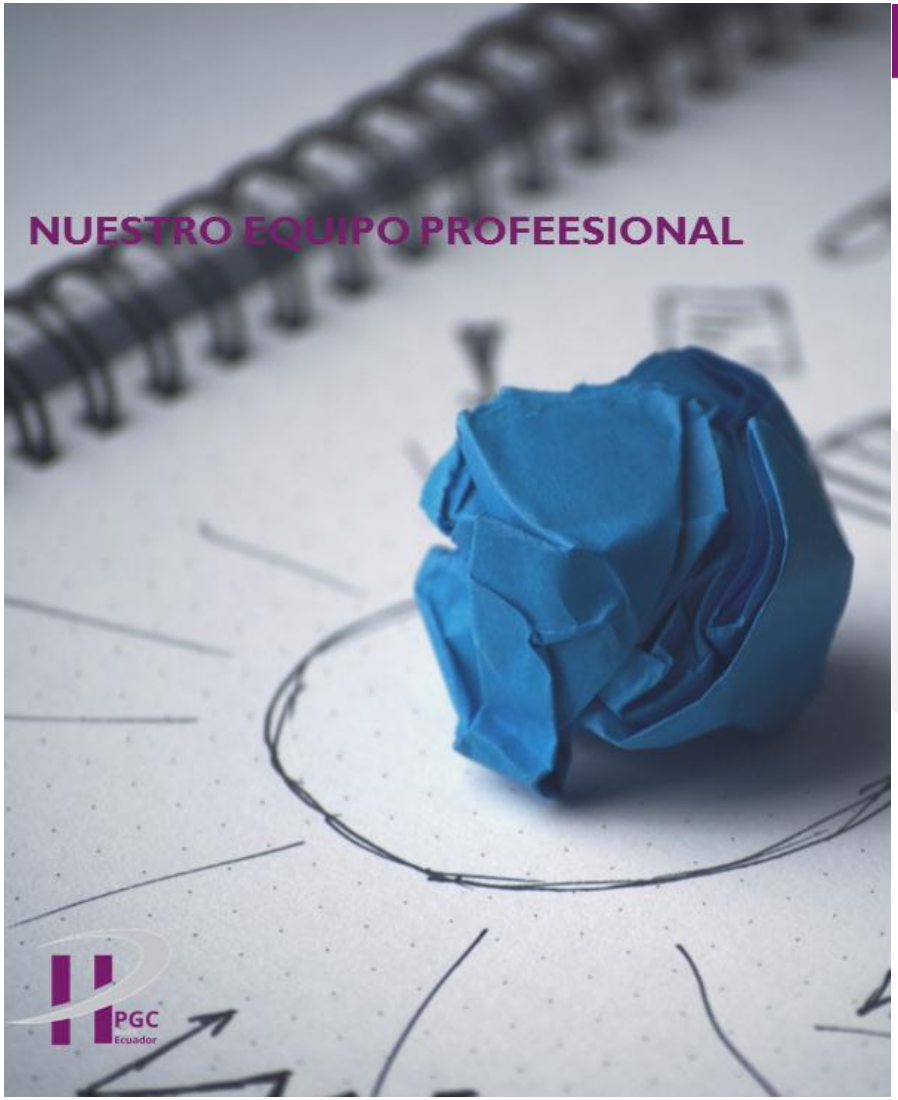
- La gerencia es responsable de poner a nuestra disposición, en el momento necesario, todos los registros contables originales y la información relacionada, así como al personal a quien dirigir nuestras preguntas.
- Una vez que completemos la fase de planificación del trabajo haremos llegar a la Administración de la Compañía un detalle por escrito de los elementos requeridos para llevar a cabo la consultoría, tales como estados financieros, análisis de cuentas, conciliaciones, contratos originales, registros contables, etc. y las fechas en que tal documentación será necesaria.
- Si su intención es publicar o reproducir los ajustes contables presentados al final de la consultoría, conjuntamente con nuestro informe final (o hacer referencia a nuestra Firma) en un documento que contenga otra información, usted acepta:
- proveernos de un borrador del documento para nuestra lectura, y
- obtener nuestra aprobación para incluir nuestro informe, antes de la impresión y distribución del documento.

Auditoría | Impuestos | Contabilidad | Asesoría

INFORMES A PRESENTAR

1. Un Informe sobre la consultoría realizada en NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A. por el tiempo establecido, que incluye aspectos fundamentales las Normas Internacionales de Información Financiera que se desea implementar así como también, los ajustes necesarios para cumplir con la normativa.

2. Una carta de recomendación, producto de nuestra revisión hasta la visita final, que incluyan comentarios sobre aquellas debilidades o deficiencias que hayamos observado en los controles internos, procedimientos de contabilidad, sistemas de información y aspectos tributarios y NIIF Previamente a su emisión, comentaremos personalmente nuestras observaciones, en los niveles de dirección adecuados.



CALIFICACIONES Y PROFESIONALES

PGC Ecuador está calificada como Auditora Externa con el RNAE N.1107 por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador – SCVS.

PGC Ecuador ha calificado a sus Socios internacionalmente en la Asociación de Contadores que Lidera la Contabilidad Mundial, ACCA – UK.

Socio de Auditoría

15 Años de Experiencia
Contador Autorizado

Postgrado en Dirección Financiera y Contabilidad y MBA Master en Administración de Empresas ENEB de Barcelona – España

Posee la certificación ACCA de Experto Internacional en NIIF y NIIF Pymes

Socio de Auditoría

12 Años de Experiencia
Contador Autorizado

Especialista Superior en Tributación UASB y Master en Dirección Financiera y Control de Gestión EAE Barcelona – España

Candidato a Master en derecho, mención Planificación Tributaria y Legislación Internacional

Posee la certificación ACCA de Experto Internacional en NIIF, NIIF Pymes y auditoria

Socio de Auditoría

12 Años de Experiencia
Contador Autorizado

Capacitador Externo en temas NIIF en Federación Nacional de Contadores

Posee la certificación ACCA de Experto Internacional en NIIF y NIIF Pymes

Socio de Auditoría

10 Años de Experiencia
Contador Autorizado

Especialista Superior en Tributación UASB

Especialista Superior en NIIF UASB

Diplomado Superior en
Gestión de Finanzas



INVERSIÓN

Su Inversión está determinada con base a las horas, que incurriremos para que usted reciba una consultoría de alta calidad, los mismos que se han estimado en US$..... (..... dólares americanos con 00/100) los cuales no incluyen el 12% del IVA.

Se estima ..... días para desarrollar y entregar los resultados de la consultoría.

Proponemos que estos honorarios sean facturados a la firma del contrato, y los pagos de la siguiente manera: 40% a la firma del contrato, 30% al inicio de nuestro trabajo y 30% al finalizar el servicio.

PGC Audit Ecuador es una compañía limitada y es responsable hasta por el monto establecido en esta propuesta y en el contrato, una vez de sea aprobada, en lo relativo a divergencias que pudieren resultar del cumplimiento de nuestros servicios.

La validez de esta propuesta es de 20 días, a partir de la fecha de su presentación.

Si lo anterior merece su aprobación, solicitamos que nos lo hagan saber, firmando y devolviéndonos la copia adjunta a esta propuesta.

Para cualquier aclaración sobre el contenido de la presente, le rogamos se dirija a los señores ..... Al correo .....

Agradecemos la oportunidad y estamos completamente seguros de la satisfacción de nuestros servicios

Atentamente,
PGC Audit Ecuador

Aprobado por:

Nombre del representante de la compañía
Gerente General.
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA S.A.
Ciudad.

Anexo 3: Manual de procedimientos y documentos del inicio de la consultoría

PROPÓSITO

Asegurar el compromiso formal de todas las partes interesadas a través del análisis de interesados y la firma del acta de constitución.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos aquellos clientes que se tenga un contrato firmado.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- 1 Secretaria.
- Equipos de cómputo.
- Impresora.
- Útiles de oficina (papel bond).

DEFINICIONES

- **Acta de constitución:** Documento formal que autoriza el inicio a un proyecto nuevo en el que define el alcance, objetivos, presupuesto, duración preliminar, responsabilidades, principales interesados.
- **Partes interesadas:** Grupos de interés que de alguna forma se pueden ver afectados por el proyecto de consultoría.
- **Alcance:** Se refiere al trabajo (productos) requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos: es la razón de ser del proyecto.
- **Objetivos:** Meta a cumplir para la cual se disponen medios y recursos determinados.

POLÍTICAS

- Realizar este proceso al inicio de cada proyecto nuevo.
- Todos los proyectos de consultoría deben tener un acta de constitución.
- El acta de constitución se debe realizar previa a un contrato firmado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

- El equipo de trabajo debe identificar todas las partes interesadas del proyecto y sus requerimientos.
- Todos los interesados y equipo de trabajo de la Firma deben asistir a la reunión de inicio del proyecto del consultoría.

INDICADORES

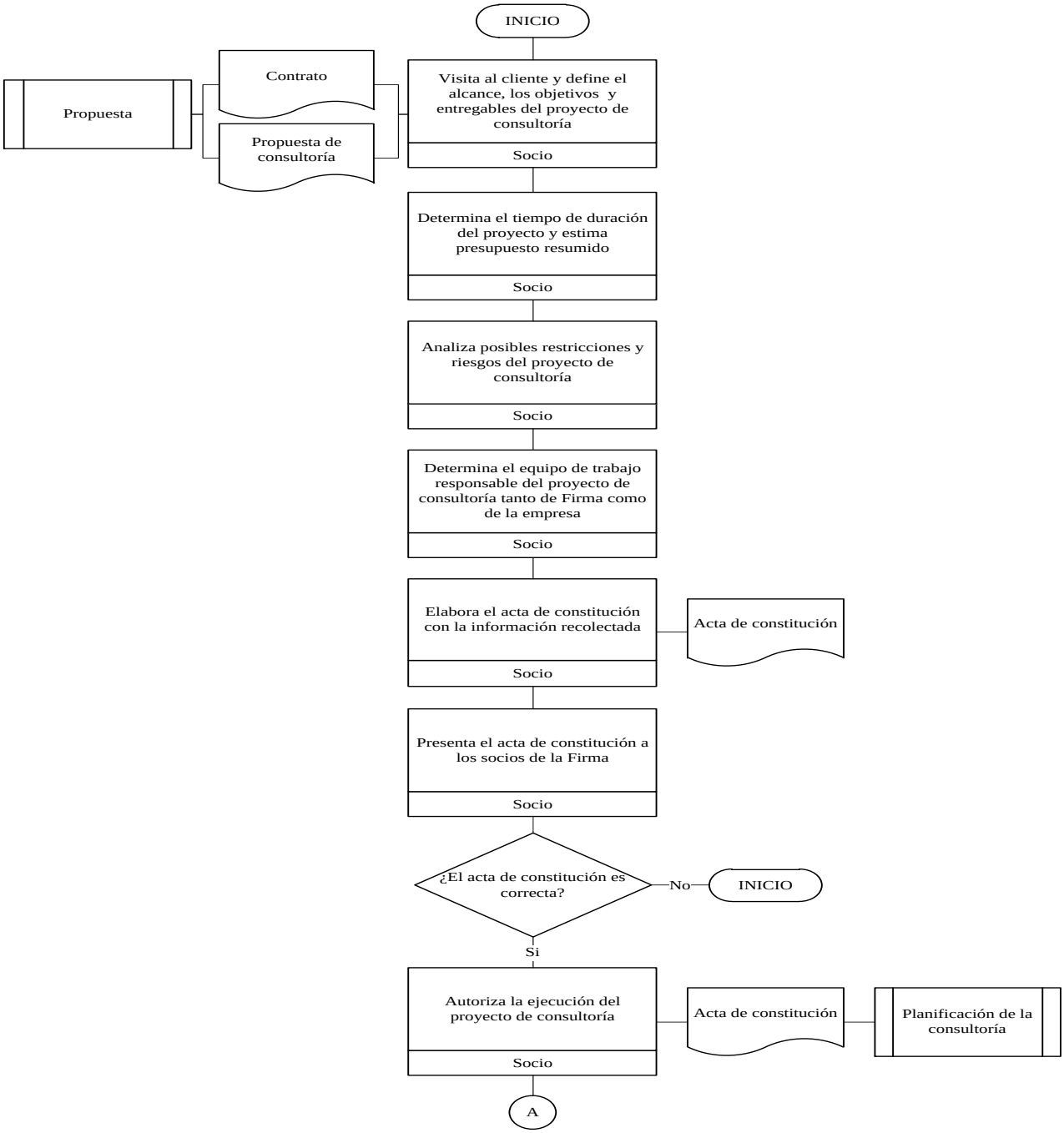
Código	IND-INI-01					
Nombre	Eficacia del análisis de interesados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento de llenar la información completa del análisis de los interesados					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Información del registro completo / Nº de interesados) x 100	Por cada proyecto	Positivo	65%	85%	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

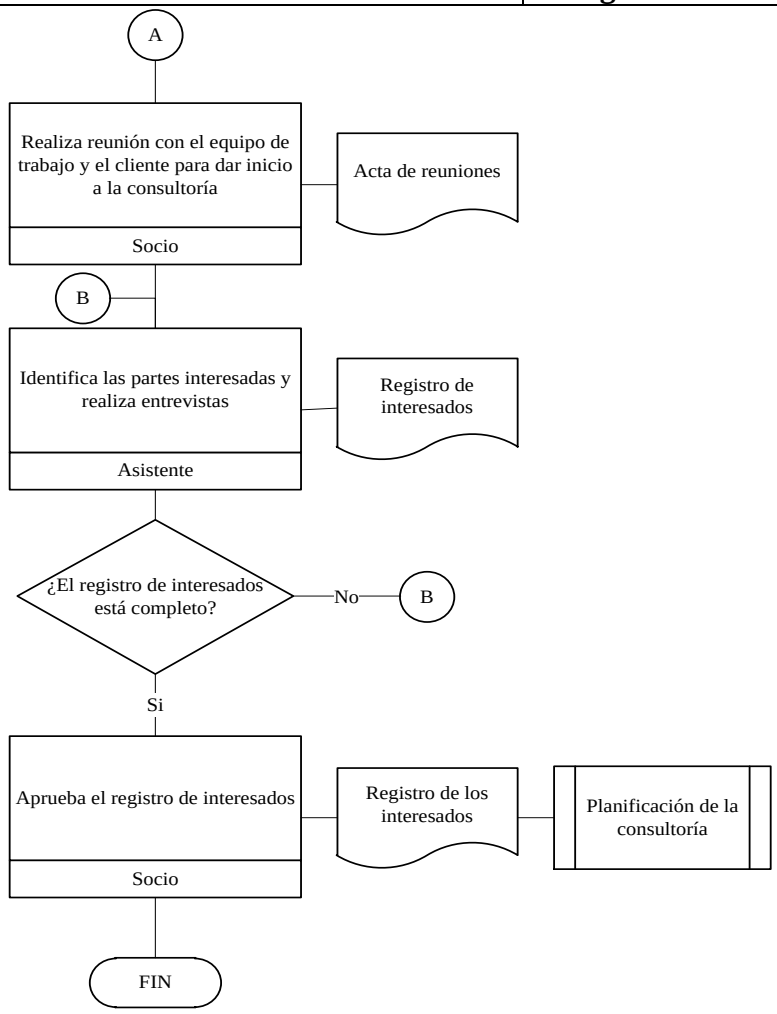
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-INI-02	Interno	Procedimiento de inicio de la consultoría	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG-INI-01	Interno	Acta de constitución	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-INI-02	Interno	Registro de interesados	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-INI-03	Interno	Acta de reuniones	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 01-10-2018
Versión: V1
Código: REG-INI-01
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

Alcance del proyecto: Determinar los productos más importantes y límites del alcance (lo que no producirá el proyecto)

Revisar y evaluar todos los documentos, registros contables, anexos, etc. provenientes de contratos de ingresos que ha tenido la empresa durante el año 2018, con el fin de identificar los ajustes respectivos para corregir los estados financieros y revelar la información transparente al cliente para que los entes reguladores no realicen multas por incumplimiento. Para respaldo de la Firma y de la empresa se establecerá un plan de proyecto que contempla los entregables a transferir una vez finalizado el proyecto en las fechas establecidas. En caso de existir demoras, se procederá a indagar las razones con el fin de tomar decisiones y cumplir con las fechas programadas. Los entregables que no se encuentren detallados en el acta de constitución y el plan, no se considerarán dentro del proyecto, sin embargo, la Firma de Auditoría puede acceder a brindar los servicios de algún requerimiento por un costo adicional y fuera del contrato firmado. No se contempla la revisión o actualización de los sistemas contables de la empresa, tampoco se considera la implementación como tal de la NIIF, solo se entregará un informe final de los ajustes necesarios para su cumplimiento.

Descripción del proyecto: Razón de ser del proyecto, lo que se pretender cumplir y el problema que se debe resolver

Dado que los organismos de control establecieron que la NIIF 15 debe ser implementada en las empresas que apliquen NIIF completas, y además entra en vigencia obligatoria desde el primero de enero del 2018, la empresa Quito CIA LTDA ha solicitado los servicios de consultoría a la Firma de Auditoría, la cual se basa en entregar al cliente un informe final que contenga todos los ajustes necesarios para cumplir con la normativa vigente, además se presenta los estados financieros ajustados y los cambios en los procesos, políticas y controles actuales de la empresa para transparentar la información en base a lo que establece la NIIF 15.

Objetivos del proyecto: Breve descripción de los objetivos del proyecto y del impacto esperado.

CONCEPTO	OBJETIVOS
Alcance	Transferir los entregables planificados al cliente
Tiempo	Culminar el proyecto de consultoría en 40 días
Costo	Manejar efectivamente el presupuesto del proyecto
Calidad	Cumplir con los criterios de aceptación de los entregables
Riesgo	Dar respuesta oportuna a los riesgos encontrados

Entregables: Documentos que se van a transferir durante y al concluir el proyecto

Acta de constitución, registro de interesados, plan del proyecto de consultoría, reporte de avances. Acta de reuniones, informe final. propuesta de consultoría, contrato, informe diagnóstico contable financiero, solicitud de pedido de documentos, papeles de trabajo, ajustes contables, informe de conversión de estados financieros, informe impacto en procesos de la empresa, capacitación de la NIIF, informe final de la consultoría, acta de aprobación de los entregables

Cronograma: Duración de las actividades del proyecto

ACTIVIDADES	FECHA PROGRAMADA	
Acta de constitución	01/11/2018	02/11/2018
Registro de interesados	02/11/2018	05/11/2018
Plan del proyecto de consultoría	06/11/2018	08/11/2018
Reporte de avances	15/11/2018	06/12/2018

Acta de reuniones	05/11/2018	21/12/2018
Informe final	17/12/2018	18/12/2018
Propuesta de consultoría	29/10/2018	31/10/2018
Contrato	01/11/2018	01/11/2018
Informe de diagnóstico contable financiero	09/11/2018	09/11/2018
Solicitud de pedido de documentos	09/11/2018	13/11/2018
Papeles de trabajo	14/11/2018	05/12/2018
Ajustes contables	06/12/2018	07/12/2018
Informe de conversión de estados financieros según la NIIF	10/12/2018	11/12/2018
Informe de impacto en procesos de la empresa por la adopción de NIIF	12/12/2018	13/12/2018
Capacitación de la NIIF adoptada	13/12/2018	14/12/2018
Informe final de la consultoría	17/12/2018	18/12/2018
Acta de aprobación de entregables	19/12/2018	21/12/2018

Responsables de la Firma: Nombres de las personas que se encargarán durante el ciclo de vida del proyecto

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	ROL
	Socio		
	Asistente		

Presupuesto preliminar del proyecto: Resumen de costos estimados para la ejecución del proyecto

CONCEPTO	MONTO
Horas	1.975,34
Transporte	78,00
Insumos	73,86

Personal responsable de la empresa: Nombre de las personas con quien se tendrá contacto para la ejecución del proyecto

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO
	Gerente Financiero	Financiero
	Contador	Contabilidad
	Asistentes	Contabilidad

Principales restricciones, limitantes y riesgos del proyecto:

Incumplimiento del plan del proyecto de consultoría, información incompleta del cliente, demoras en la elaboración de entregables, falta de trabajo en equipo, requerimientos adicionales del cliente que no se encuentran establecidos en el acta de constitución, información actualizada en los sistemas contables, instalaciones adecuadas para las actividades de consultoría, incumplimiento del tiempo para implementar la NIIF e informar a los entes de control. falta de homogeneidad de la información, disposición del personal para las capacitaciones, demora en la recopilación de la información de la empresa tanto para el diagnóstico como para la ejecución de la consultoría, retraso en las aprobaciones, demora en los requerimientos de los interesados

Control de cambios: Descripción de los mecanismos de seguimiento y control de cambios significativos para el proyecto

Durante la ejecución de la consultoría se realizará semanalmente reportes de avances en el cual se verificará el desempeño de los entregables, los cambios y riesgos que han ocurrido, estos cambios deben ser aprobados por las instancias respectivas para poder ejecutarse y se dará a conocer a los interesados en reuniones planificadas.

.....	.....	.....
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nombres y cargos de las personas que autorizan el proyecto.

REGISTRO DE LOS INTERESADOS

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 05-11-2018
Versión: V1
Código: REG-INI-02
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018
Fecha tentativa de finalización del proyecto: 21-12-2018

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	INTERNO / EXTERNO	TELEFONO	REQUERIMIENTO / EXPECTATIVA	OBJETIVO DEL PROYECTO	NIVEL DE INTERES	NIVEL DE INFLUENCIA	INTERES x INFLUENCIA	NIVEL DE PRIORIDAD	NIVEL DE COMPLEJIDAD	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTACULOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EDT	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
	Gerente General	Interno		Cumplir con la normativa vigente	Alcance	3	3	9	Alto	Bajo	Dar a conocer el impacto de la NIIF en la empresa y su beneficio	21/12/2018	5.1	Completo	N/A
	Gerente General	Interno		Transparentar la información financiera para abrir nuevos mercados	Alcance	2	1	2	Bajo	Bajo			5.1	Completo	N/A
	Gerente General	Interno		Evitar sanciones	Riesgo	2	2	4	Medio	Medio			5.1	Completo	N/A
	Socio	Interno		Incurrir solo en los gastos planificados	Costo	2	2	4	Medio	Medio			1.3	Completo	N/A
	Gerente General	Interno		Cumplimiento de los criterios de aceptación de los entregables	Calidad	3	3	9	Alto	Medio	Realizar reportes de avances y dar a conocer a los interesados	21/12/2018	1.4	Completo	N/A
	Gerente Financiero	Interno		Desembolsar los recurso económicos para la consultoría	Costo	2	2	4	Medio	Medio			1.3	Completo	N/A

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	INTERNO / EXTERNO	TELEFONO	REQUERIMIENTO / EXPECTATIVA	OBJETIVO DEL PROYECTO	NIVEL DE INTERES	NIVEL DE INFLUENCIA	INTERES x INFLUENCIA	NIVEL DE PRIORIDAD	NIVEL DE COMPLEJIDAD	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTACULOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EDT	ESTADO ACTUAL	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
	Gerente Financiero	Interno		Ajuste contables correctos y que cumplan con la NIIF	Alcance	3	3	9	Alto	Bajo	Revisión completa y profunda de los documentos que tienen impacto por la NIIF	21/12/2018	4.1	Completo	N/A
	Gerente Financiero	Interno		Cumplir con el tiempo establecido	Tiempo	2	2	4	Medio	Medio			1.3	Completo	N/A
	Contador	Interno		Información cumpla con la NIIF	Alcance	3	3	9	Alto	Bajo	Validación con la NIIF	21/12/2018	5.1	Completo	N/A
	Contador	Interno		Conocer el manejo de la NIIF para registros futuros	Alcance	2	2	4	Medio	Bajo			4.4	Completo	N/A
	Contador	Interno		Mejorar los procesos y políticas	Alcance	3	2	6	Alto	Bajo	Valorar la cantidad de tiempo y recursos que se optimizarán al rediseñar los procesos, políticas y controles actuales.	21/12/2018	5.1	Completo	N/A
	Equipo de trabajo	Interno		Culminar la consultoría a tiempo y en buenos términos	Tiempo	3	3	9	Alto	Medio	Mantener controlado el tiempo asignado a cada actividad y controlar la adecuada comunicación con los interesados	21/12/2018	5.2	Completo	N/A
	Socio	Interno		Destinar horas adicionales para el desarrollo de la consultoría	Costo	2	2	4	Medio	Medio			1.3	Completo	N/A

S OS	CARGO	INTERNO / EXTERNO	TELEFONO	REQUERIMIENTO / EXPECTATIVA	OBJETIVO DEL PROYECTO	NIVEL DE INTERES	NIVEL DE INFLUENCIA	INTERES x I NFLUENCIA	NIVEL DE PRIORIDAD	NIVEL DE COMPLEJIDAD	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTACULOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EDT	ESTADO ACTUAL	OBSERV Y COM
	Entidades de control	Externo		La empresa revele a tiempo su información financiera bajo las NIIF vigentes	Alcance	3	3	9	Alto	Bajo	Ejecutar la consultoría y entregar a tiempo el informe final para su implementación	21/12/2018	5.1	Completo	

ESTRATEGIA

Mucho	Mantener satisfecho	Gestionarlo de cerca
Poco	Monitorear	Mantener informado
	Poco	**Mucho**

Interés

ESTADO ACTUAL
COMPLETO
EN PROCESO
CANCELADO

NIVEL DE INTERES E INFLUENCIA	
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

VALOR	NIVEL DE PRIORIDAD
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

.....
Elaborado por:

.....
.
Revisado por:

.....
Aprobado por:

ACTA DE REUNIONES

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 05-11-2018
Versión: V1
Código: REG-INI-03
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

FECHA / HORA	LUGAR	CONVOCADA POR
05/11/2018 - 9:00:00	Sala de reuniones de la empresa	Socio de la Firma

Objetivo

Dar a conocer a los interesados y equipo de trabajo el inicio de la consultoría

Asistentes

PERSONA	CARGO
	Presidente
	Gerente General
	Gerente financiero
	Contador
	Socios de la Firma
	Asistentes de la Firma

Documentación

QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE	RESPONSABLE
Objetivo de la consultoría	Socios de la Firma
Requerimientos de los interesados	Socios de la Firma
QUÉ SE DEBE PRESENTAR A LA REUNIÓN	**RESPONSABLE**
Acta de constitución	Socios de la Firma

Agenda

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación de la consultoría	Gerente General	30 min
Presentación del equipo de trabajo	Socios de la Firma	10 min
Información general de la consultoría	Socios de la Firma	20 min

Conclusiones

ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA LIMITE

Observaciones

Notas especiales

Establecer horarios de trabajo y tiempos por cada actividad y dar a conocer a los interesados.

....
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por:

Anexo 4: Manual de procedimientos y documentos de la planificación de la consultoría

PROPÓSITO

Definir los entregables necesarios de gestión y del cliente con sus respectivos criterios de aceptación para el desarrollo de cada consultoría mediante la elaboración del plan del proyecto de consultoría.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para las siguientes situaciones:

- Para cada proyecto nuevo de consultoría.
- Todos aquellos proyectos de consultoría que se tenga el acta de constitución firmada.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- Equipos de cómputo.
- Útiles de oficina (papel bond).
- 1 Impresora

DEFINICIONES

- **Presupuesto:** Es la estimación de recursos necesarios para hacer frente a ciertos gastos del proyecto.
- **Cronograma:** Documento que indica las fechas (absolutas o relativas) en que las tareas del proyecto de consultoría serán iniciadas y completadas, de los recursos requeridos y de los eventos que serán alcanzados.
- **Entregables:** Cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto.
- **EDT:** Estructura desglosada de trabajo.
- **Riesgos:** La posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos
- **Curva s:** La curva S es el resumen del presupuesto en relación con su uso o ejecución durante el ciclo de vida del proyecto, también se considera una herramienta que permite controlar el presupuesto.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

POLÍTICAS

- Elaborar el plan del proyecto de consultoría una vez firmada y aprobada el acta de constitución.
- El plan del proyecto de consultoría deber ser único para cada cliente.
- Elaborar el acta de constitución considerando las lecciones aprendidas de las consultorías realizadas anteriormente.
- Actualizar el plan del proyecto de consultoría cada vez que se detecte un cambio en las áreas de conocimiento.
- El plan del proyecto de consultoría debe ser aprobado y comunicado por el socio, previo a la ejecución de la consultoría.

INDICADORES

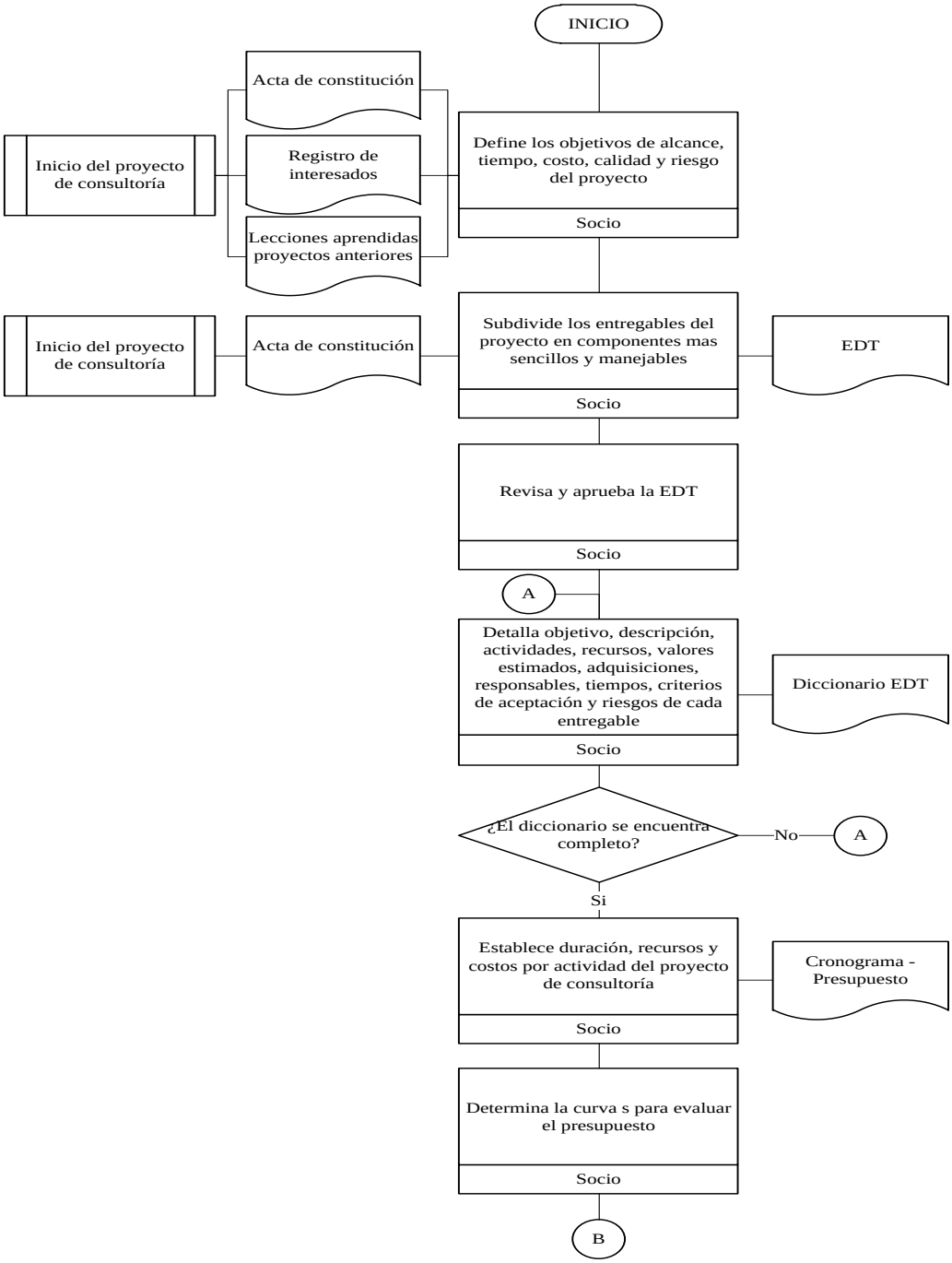
Código	IND-PLA-01					
Nombre	Eficacia de la planificación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Mide en términos de porcentajes los cambios que sufren los entregables en relación a todos los entregables planificados.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Entregables con cambios / Entregables totales) x 100	Semanal	Negativo	5%	10%	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

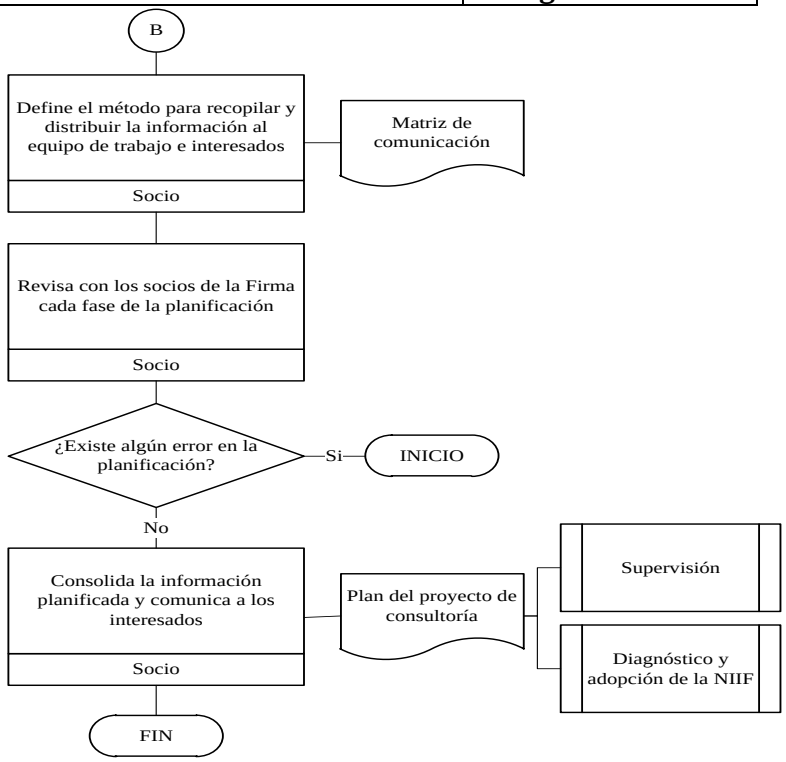
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-PLA-03	Interno	Procedimiento de planificación de la consultoría	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG-PLA-01	Interno	Plan del proyecto de consultoría	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

PLAN DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA

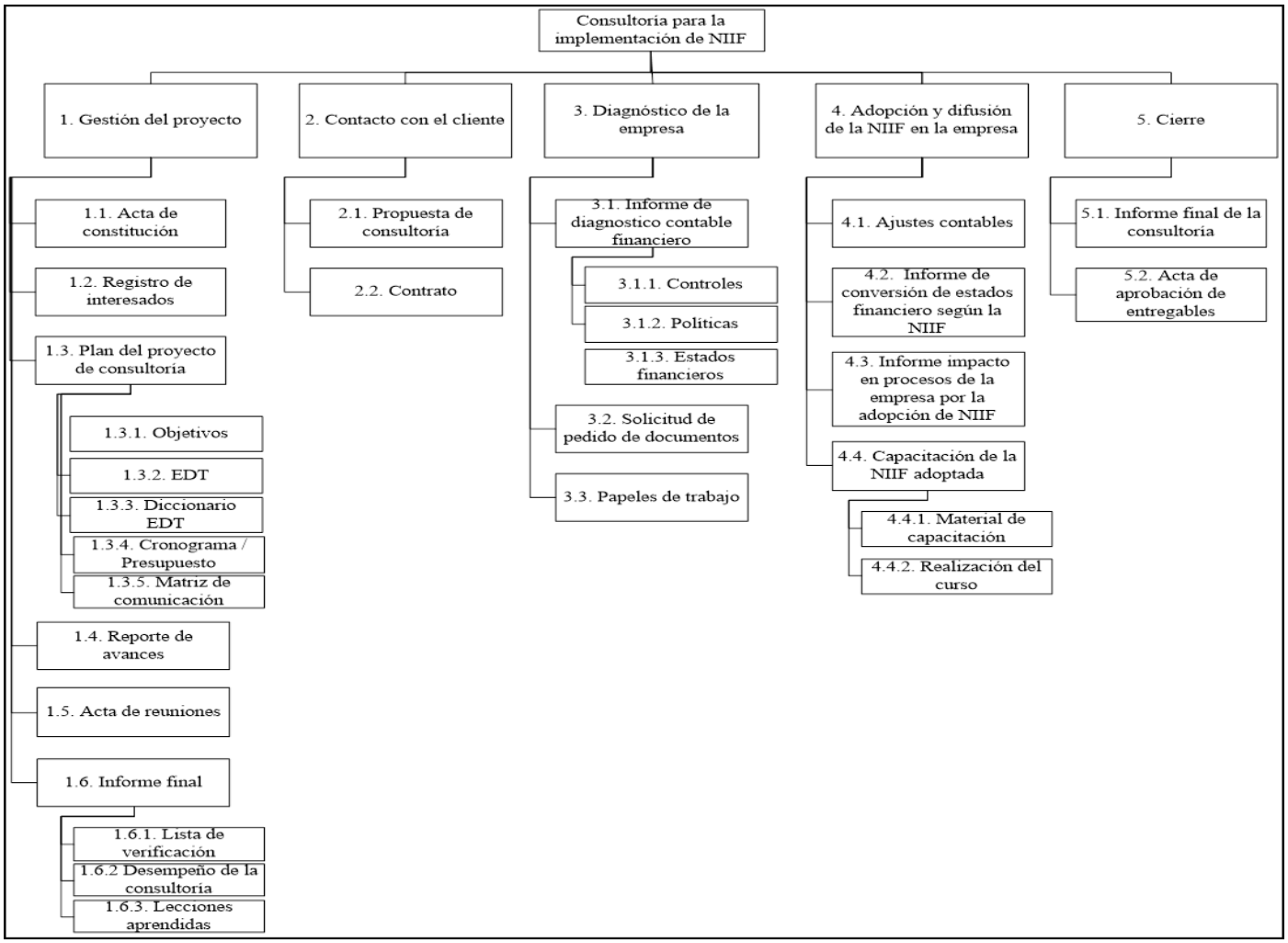
Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 06-11-2018
Versión: V1
Código: REG-PLA-01
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Breve descripción de los objetivos del proyecto y del impacto esperado.

CONCEPTO	OBJETIVOS
Alcance	Transferir los entregables planificados al cliente
Tiempo	Culminar el proyecto de consultoría en 40 días
Costo	Manejar efectivamente el presupuesto del proyecto
Calidad	Cumplir con los criterios de aceptación de los entregables
Riesgo	Dar respuesta oportuna a los riesgos encontrados

EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DE TRABAJO)



DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.1 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Acta de Constitución

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Iniciar el proyecto de consultoría y asegura los compromisos establecidos de todas las partes interesadas.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El acta de constitución contiene ciertos parámetros que respaldan: la descripción del alcance (límites de los entregables es decir lo que incluye y no incluye en el proyecto) y objetivos del proyecto, los entregables, los responsables y los roles a desempeñar tanto de la Firma como de la empresa a la que se brinda el servicio, tiempo estimado, presupuesto resumido, posibles restricciones y los mecanismos de control a utilizar para posibles cambios en el proyecto.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Traslado a las instalaciones del cliente	01/11/2018	01/11/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Reunión con el cliente	01/11/2018	01/11/2018	Costo horas	1,5	15,00	22,50
Seleccionar proformas (comprar)	01/11/2018	01/11/2018	Papel bond	10	0,02	0,20
Elaborar acta de constitución	01/11/2018	01/11/2018	Costo horas	4	15,00	60,00
Revisar acta de constitución	02/11/2018	02/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
					TOTAL	**93,20**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	
				Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

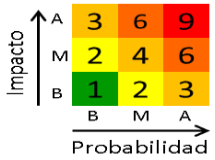
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión del documento, fecha de preparación, alcance y objetivos claro, medibles y bien definidos, lista de los entregables negociados, fechas de inicio y finalización, costo aproximado de la consultoría, riesgos y supuestos, nombre de los responsables del proyecto tanto de la Firma como del cliente y las firmas de aprobación del acta.
Forma en que se aceptará: Debe contener las firmas de aprobación del cliente y de la Firma de Auditoría

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

El cliente brindará toda la información requerida para la elaboración del acta de constitución.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
El acta no sea aprobada	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Se debe revisar el acta junto con el cliente y establecer condiciones mutuas	-
El cliente brinde información incompleta	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar reuniones hasta completar la información requerida.	75,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.2 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Registro de interesados

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Respaldar la identificación de los interesados internos y externos que se verían afectados de manera positiva o negativa por el proyecto.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

Documento que contiene la lista de interesados internos y externos y sus respectivas expectativas del proyecto, además se presenta la evaluación del nivel de interés, influencia, impacto, prioridad y complejidad, con el fin de determinar estrategias para obtener mayor apoyo y evitar obstáculos por parte de los interesados.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Reunión con los interesados	02/11/2018	02/11/2018	Costo horas	4	2,79	11,16
Seleccionar proformas (comprar)	02/11/2018	02/11/2018	Papel bond	5	0,02	0,10
Elaborar registro de interesados	05/11/2018	05/11/2018	Costo horas	4	2,79	11,16
Revisar el registro de interesados	05/11/2018	05/11/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
					TOTAL	**52,42**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

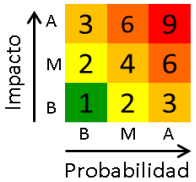
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, se debe establecer el interés, influencia, prioridad, complejidad y las estrategias por cada requisito recolectado, también debe contener la fecha en que se cumplió el requerimiento solicitado.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener la firma de aprobación.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Los interesados brindarán la información necesaria y requerida para la elaboración del registro de interesados.
Todos los interesados tengan requerimientos para la consultoría y muestres su interés.
Todos los requerimientos sean poco complejos y puedan ser solventados.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Desinterés de las personas	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar reuniones para motivar a las personas por medio de las beneficios que tendría la consultoría	75,00
Recolección incompleta de los requisitos	Amenaza	2	2	4	Medio	Mitigar - Realizar reuniones hasta completar la información requerida.	41,85
Nuevos requerimientos que no se encontraban dentro del alcance	Oportunidad	3	3	9	Alto	Explotar - Ofrecer ampliar los servicios de la consultoría por un costo adicional	400,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.3 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Plan del proyecto de consultoría

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Establece la planificación del proyecto de consultoría en su máximo detalle.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento detalla los objetivos de alcance, tiempo, costo, calidad y riesgo del proyecto, evidencia la descomposición del trabajo por medio de la estructura desglosada de trabajo (EDT) y el respectivo diccionario que detalla los aspectos importantes (objetivo, descripción, actividades, recursos, tiempo, responsables, criterios de aceptación, riesgos y dependencia) de cada entregable, contiene también la unión del cronograma y el presupuesto y finaliza presentando la matriz de comunicación.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Definir los objetivos	06/11/2018	06/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Elaborar ETD	06/11/2018	06/11/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
Elaborar diccionario ETD	06/11/2018	07/11/2018	Costo horas	11	15,00	165,00
Elaborar cronograma - presupuesto	07/11/2018	07/11/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
Elaborar matriz de comunicación	08/11/2018	08/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	08/11/2018	08/11/2018	Papel bond	100	0,02	2,00
Revisar el plan del proyecto de consultoría	08/11/2018	08/11/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
					TOTAL	**332,00**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	Socio

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

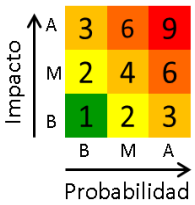
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la estructura desglosada del trabajo (EDT) y cada entregable definido debe ser justificado y explicado en el diccionario de EDT el cual debe detallar las actividades y los recursos necesarios para el entregable y por lo menos se debe definir un riesgo por cada entregable.
Forma en que se aceptará: Debe contener la firma de aprobación del documento

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

El cliente brindará la información necesaria para la elaboración del plan., el acta sea aprobada, se defina desde el inicio todos los entregables, detallado y claro, falta de trabajo en equipo, requerimientos adicionales por parte del cliente.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
No se identifique los entregables necesario para elaborar el plan	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Solicitar recomendaciones de otro socio	30,00
Establecer actividades que no agregan valor y demoran el proceso	Amenaza	3	2	6	Alto	Evitar - Realizar un análisis de las actividades necesarias para la ejecución de la consultoría	30,00
Desconocimiento de los procesos para estimar los tiempos por actividad	Amenaza	2	3	6	Alto	Transferir - Solicitar a una persona experta que realice la estimación	60,00
No se realice un buen levantamiento de requisitos del cliente y afecte al establecimiento de entregables	Amenaza	3	3	9	Alto	Mitigar - Confirmar los requisitos establecidos con los interesados	-
El plan lo realice una persona sin experiencia ni conocimiento	Amenaza	3	1	3	Medio	Evitar - Asignar una persona que tenga conocimiento sobre la planificación	225,00
El cliente requiera entregables adicionales a los que ya se definieron	Oportunidad	3	3	9	Alto	Explotar - Ofertar al cliente la ampliación de entregables considerando un costo adicional	500,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.4 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Reporte de avances

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Evaluar el avance real de la consultoría comparada con la planificación para identificar problemas, riesgos y variaciones con el fin de tomar decisiones oportunas.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento contiene el estado de avance de los entregables así como del cronograma, costo y recursos, también se evidencia las actividades relevantes realizadas y los problemas encontrados con sus respectivas respuestas y cambios solicitados.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Traslado a las instalaciones del cliente	15/11/2018	15/11/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Verifica el estado de la consultoría (semana 1)	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	15/11/2018	15/11/2018	Papel bond	20	0,02	0,40
Elabora reporte de avance	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
Reunión con los interesados	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Implementa acciones preventivas o correctivas	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Actualiza el reporte de avance	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
Traslado a las instalaciones del cliente	22/11/2018	22/11/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Verifica el estado de la consultoría (semana 2)	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	22/11/2018	22/11/2018	Papel bond	20	0,02	0,40
Elabora reporte de avance	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
Reunión con los interesados	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Implementa acciones preventivas o correctivas	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Actualiza el reporte de avance	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
Traslado a las instalaciones del cliente	29/11/2018	29/11/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Verifica el estado de la consultoría (semana 3)	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	29/11/2018	29/11/2018	Papel bond	20	0,02	0,40
Elabora reporte de avance	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
Reunión con los interesados	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Implementa acciones preventivas o correctivas	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Actualiza el reporte de avance	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
Traslado a las instalaciones del cliente	06/12/2018	06/12/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Verifica el estado de la consultoría (semana 4)	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	06/12/2018	06/12/2018	Papel bond	20	0,02	0,40
Elabora reporte de avance	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
Reunión con los interesados	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Implementa acciones preventivas o correctivas	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Actualiza el reporte de avance	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
					TOTAL	**343,60**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	Socio
				Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

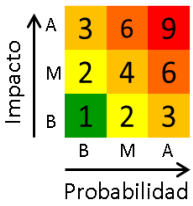
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, debe describirse los acuerdos que se establecieron en la reunión anterior, debe contener el desempeño y estatus global y por actividad de la consultoría, también se debe contemplar los problemas, riesgos y cambios que se han dado en el transcurso de la consultoría.
Forma en que se aceptará: Debe contener las firmas de aprobación respectivas.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

La información de la consultoría se encuentre actualizada. Se cumpla con lo planificado. No exista inconvenientes durante su ejecución. Las decisiones que se tomen beneficien al cliente y a la Firma.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Presentar información incorrecta o desactualizada	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - realizar lista de verificación de cada actividad	30,00
Toma de decisiones no aprobadas	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Completar el reporte de avance con las acciones acordadas durante la junta	-
Cambios no realizados por no documentarse	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Documentar y justificar los cambios aprobados en las juntas.	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.5 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Acta de reuniones

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Respaldar los temas, decisiones y personas que intervinieron en las reuniones.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento contiene la fecha, lugar, objetivo, personas, documentos, agenda, conclusiones y observaciones que se generan en la reunión.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Seleccionar proformas (comprar)	05/11/2018	05/11/2018	Papel bond	100	0,02	2,00
Reunión de inicio de la consultoría	05/11/2018	05/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Reunión semanal de reporte de avances	15/11/2018	15/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Reunión semanal de reporte de avances	22/11/2018	22/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Reunión semanal de reporte de avances	29/11/2018	29/11/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Reunión semanal de reporte de avances	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Reunión de cierre de la consultoría	21/12/2018	21/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
					TOTAL	**92,00**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	Socio
				Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

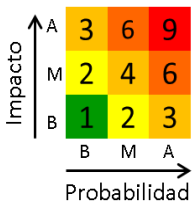
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, lugar, persona responsable de la reunión y las personas que asisten, además, se debe detallar los temas, actividades y documentos tratados en la reunión con su respectivo tiempo, se debe finalizar el documento contemplando las conclusiones generales de la reunión y las decisiones tomadas.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener las firmas de aprobación

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Se realizará reuniones semanales.
Asistan todos los interesados.
Se cumpla con el plazo y tiempo establecido.
Exista interés por todo el personal implicado.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Existencia de rumores por falta de comunicación	Amenaza	2	1	2	Bajo	Evitar - Evitar los rumores realizando reuniones semanales para los interesados e implicados	-
Demora en los entregables por no comunicar a tiempo el estado de la consultoría	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar reuniones para conocer el estado de la consultoría	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 1.6 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Informe final

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Evidenciar los resultados de la consultoría realizada y determinar las lecciones aprendidas para próximas consultorías.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento permite evidenciar el desempeño del proyecto de consultoría e identifica el cumplimiento de todas las actividades planificadas. Con todos los documentos y experiencias surgidas en la ejecución de la consultoría, se define los problemas y respuestas dadas, para que sirvan de apoyo en las próximas consultorías. Además este documento asegura el cierre formal del proyecto de consultoría con la empresa.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Traslado a las instalaciones del cliente	17/12/2018	17/12/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Realizar lista de verificación	17/12/2018	17/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Evaluar el desempeño de la consultoría	17/12/2018	17/12/2018	Costo horas	4	15,00	60,00
Determinar lecciones aprendidas	17/12/2018	17/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Seleccionar proformas (comprar)	17/12/2018	17/12/2018	Papel bond	100	0,02	2,00
Elaborar informe final	17/12/2018	18/12/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
Revisar el informe	18/12/2018	18/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
					TOTAL	**155,00**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	Socio

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

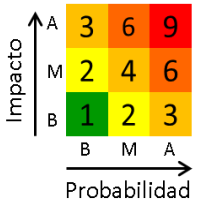
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la lista de verificación de todos los entregables planificados, el desempeño global y sus variaciones con las respectivas conclusiones de toda la consultoría, se debe presentar la curva s para identificar el tiempo y costo real en comparación a lo planificado, también se debe detallar los riesgos encontrados, materializados y resueltos durante el proceso y para finalizar es necesario describir por lo menos una lección aprendida de todo el proyecto de consultoría.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener las Firmas de elaboración y aprobación.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Información de la ejecución completa y actualizada.
La información se encuentre documentada correctamente.
El informe sea aprobado a tiempo.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
El informe no sea aprobado	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Inspeccionar y recabar información que se encuentre incorrecta o incompleta en el informe	30,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 2.1 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Propuesta de consultoría

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Entregar un documento que brinde mayor detalle del proceso de consultoría que ofrece la Firma de Auditoría y ofertar el servicio según los requerimientos del cliente.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

La propuesta que se entrega al cliente contiene información general de la NIIF que se va a implementar, información de la Firma de Auditoría, el proceso de forma general de la consultoría que se pretende realizar, los entregables, el precio y el tiempo que durará.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaborar y enviar correo de presentación de la Firma	29/10/2018	29/10/2018	Costo horas	1	2,08	2,08
Traslado a las instalaciones del cliente	30/10/2018	30/10/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Reunión con el cliente para diagnostico preliminar	30/10/2018	30/10/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
Seleccionar proformas (comprar)	30/10/2018	30/10/2018	Papel bond	15	0,02	0,30
Seleccionar proformas (comprar)	30/10/2018	30/10/2018	Tinta impresora	1	30,00	30,00
Elaborar la propuesta de consultoría	31/10/2018	31/10/2018	Costo horas	4	15,00	60,00
Revisar y aprueba la propuesta de consultoría	31/10/2018	31/10/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
					TOTAL	**132,88**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Secretaria		Socio	Socio	Socio
	Socio				

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

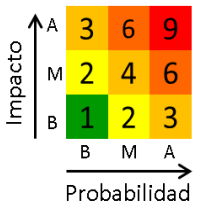
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener una carta de presentación de la propuesta, metodología de la consultoría, responsabilidades del cliente, entregables que se transferirán al cliente, tiempo y costo total de la consultoría.
Forma en que se aceptará: El socio debe revisar si contiene todo los requisitos mencionados y aprobar la propuesta antes de ser enviada.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

El cliente brindará la información necesaria e indispensable para la elaboración de la propuesta.
El cliente tenga la información contable financiera actualizada y en regla.
El cliente sea rentable.
El cliente no tenga problemas legales y de corrupción.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
El cliente brinde información incompleta	Amenaza	3	3	9	Alto	Mitigar - Investigar la situación financiera de la empresa las páginas web de los entes reguladores	30,00
El cliente requiera otro servicio adicional que no ofrece la firma	Oportunidad	1	3	3	Medio	Compartir - Realizar convenios con otra empresa que ofrece el servicio y generar ganancias mutuas	400,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 2.2 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Contrato

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Formalizar el acuerdo, compromiso y condiciones establecidas entre la Firma de Auditoría y la empresa que recibirá la consultoría.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El contenido del contrato varía por cada empresa a la que se le brindará el servicio, generalmente contiene el objetivo del contrato, fecha de entrega de productos, precio del servicio, cláusulas de acuerdos entre la Firma y la empresa, etc.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Seleccionar proformas (comprar)	01/11/2018	01/11/2018	Papel bond	10	0,02	0,20
Elaborar el contrato	01/11/2018	01/11/2018	Costo horas	1	2,08	2,08
Revisar el contrato	01/11/2018	01/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
					TOTAL	**9,78**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Secretaria		Socio	Socio	
	Socio			Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

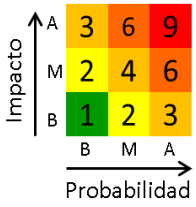
Requisitos que deben cumplirse: El contrato debe contener el tiempo y costo de la consultoría, cláusulas de responsabilidad sobre la entrega de documentos por parte del cliente para la ejecución de la consultoría, cláusula de responsabilidad sobre la transferencia de entregables por parte de la Firma de Auditoría, cláusula que mencione los costos adicionales a facturar al cliente o que debe asumir la Firma por posibles retrasos para finalizar la consultoría.
Forma en que se aceptará: El contrato debe contener las firmas de aprobación del cliente y el socio de la Firma.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

El cliente brindará la información necesaria e indispensable para la elaboración de contrato.
El cliente esté de acuerdo con las cláusulas del contrato.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Dar servicios adicionales no costeados por no establecer límites dentro del contrato	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Establecer un presupuesto para la ejecución de los servicios adicionales sin afectar a los tiempos y costos de la consultoría	45,00
Incurrir en costos adicionales por no establecer las cláusula de responsabilidad	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Otro socio de la Firma revise previamente el contrato antes de ser firmado	15,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 3.1 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Informe de diagnóstico contable financiero

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Dar a conocer la importancia de la NIIF, su aplicabilidad y sanciones por incumplimiento, además se realiza un diagnóstico del manejo actual de controles, políticas, registros contables y estados financieros por parte de la empresa.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

En el documento se debe listar las políticas, controles y procesos de registros contables que se encuentra ejecutando la empresa, para evidenciar novedades y emitir comentarios y conclusiones.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Traslado a las instalaciones del cliente	09/11/2018	09/11/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Reunión con el cliente para diagnostico preliminar	09/11/2018	09/11/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
Seleccionar proformas (comprar)	09/11/2018	09/11/2018	Papel bond	10	0,02	0,20
Elaborar informe de diagnóstico contable financiero	09/11/2018	09/11/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
					TOTAL	**93,20**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Socio		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

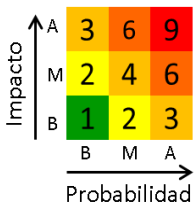
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, se debe desglosar todas las políticas, procesos y controles actuales que tiene impacto por la implementación de la NIIF y también se necesita un análisis y discriminación de las cuentas contables de los estados financieros del cliente.
Forma en que se aceptará: Debe contener la aprobación del socio

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Información actualizada de los movimientos financieros.
El cliente tenga manual de procedimientos.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Demora por falta de documentación y desconocimiento por parte del cliente	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar reuniones con el personal financiero del cliente	-
Recolección incompleta de información	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar reuniones con varias personas hasta completar la información	60,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 3.2 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Solicitud de pedido de documentos

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Asegurar el pedido y recepción de los documentos solicitados al cliente para poder verificar el cumplimiento de la NIIF en los movimientos de la empresa.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

En el documento se debe constatar la fecha de pedido de todos aquellos respaldos físicos y virtuales de la empresa que se necesitan para revisar el cumplimiento de la NIIF, además contiene firmas de responsabilidades y recepción para evitar complicaciones.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Determinar los documentos que se desean revisar	09/11/2018	09/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
Seleccionar proformas (comprar)	09/11/2018	09/11/2018	Papel bond	3	0,02	0,06
Elaborar la solicitud de pedido de documentos	09/11/2018	09/11/2018	Costo horas	0,5	15,00	7,50
Espera documentos del cliente	09/11/2018	13/11/2018				-
					TOTAL	**15,06**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

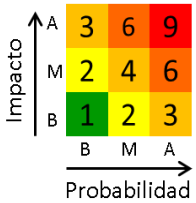
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, el listado de todos los documentos que se requieren revisar, las fechas en que se recibe los documentos y las firmas de responsabilidad y recepción.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener la firma de responsabilidad sobre los documentos y la firma de la persona que los recibió

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

El cliente tenga la documentación solicitada en orden y completa.
El cliente presente a tiempo lo solicitado.
El diagnóstico contable financiero fue correcto y se solicita la documentación completa.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Demora en la recolección de documentos	Amenaza	3	3	9	Alto	Mitigar - Entregar la solicitud de pedido de documentos 3 días antes de empezar el análisis	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 3.3 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Papeles de trabajo

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Registrar de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizadas en el voucheo de documentos.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

Los papeles de trabajo dependen de la NIIF que se va a implementar, por lo general se registran hallazgos en los documentos revisados para finalmente realizar los ajustes necesarios para cumplir con la NIIF.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Traslado a las instalaciones del cliente	14/11/2018	04/12/2018	Taxi	16	3,00	48,00
Revisar los documentos solicitados al cliente	14/11/2018	04/12/2018	Costo horas	45	2,79	125,55
Registrar hallazgos en los papeles de trabajo	14/11/2018	04/12/2018	Costo horas	45	2,79	125,55
Supervisar voucheo realizado	05/12/2018	05/12/2018	Costo horas	4	15,00	60,00
					TOTAL	**359,10**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

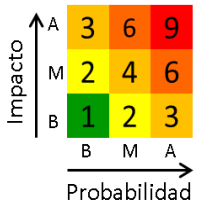
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener el registro completo y detallado de los contratos solicitados para la implementación de la NIIF 15.
Forma en que se aceptará: Los papeles de trabajo deben ser aprobados mediante una firma por parte del socio responsable de la consultoría.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
Cumpla con el tiempo establecido en el cronograma para la actividad.
Los responsables de la actividad cuenten con los conocimientos necesarios para realizarla.
La documentación proporcionada por el cliente sea correcta, transparente y entendible.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Demoras en el proceso porque la información contable del cliente no se encuentre actualizada	Amenaza	3	2	6	Alto	Transferir - Establecer responsabilidades del cliente por demoras en el proceso	-
Información incorrecta por error en formulas	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Revisar los papeles de trabajo antes de ser llenados	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 4.1 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Ajustes contables

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Evidenciar las diferencias encontradas en los papeles de trabajo para generar ajustes contables y corregir los movimientos financieros de la empresa con el fin de cumplir con los requisitos de la NIIF y los organismos de control.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

Detalle técnico detallado de los ajustes contables de cada cuenta que tiene impacto al adoptar la NIIF, con el fin de garantizar la claridad, transparencia y fiabilidad de la información financiera a los entes reguladores.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Identificar hallazgos de los papeles de trabajo	06/12/2018	06/12/2018	Costo horas	3	2,79	8,37
Realizar ajustes contables	06/12/2018	07/12/2018	Costo horas	5	2,79	13,95
Verificar si los ajustes cumplen con la NIIF	07/12/2018	07/12/2018	Costo horas	4	15,00	60,00
					TOTAL	**82,32**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

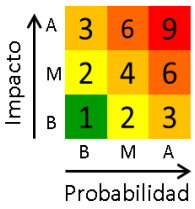
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener el detalle y justificación de los ajustes que se requieren para cumplir con la NIIF 15.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener la firma de aprobación del socio responsable de la consultoría

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
Los papeles de trabajo se encuentren completos.
Los registros contables sean homogéneos a la NIIF.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Mala aplicación de la NIIF por desconocimiento	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Realizar capacitaciones de actualización sobre NIIF al personal de la Firma	500,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 4.2

NOMBRE DEL ENTREGABLE: Informe de conversión de estados financieros según la NIIF

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Presentar los estados financieros ajustados bajo la NIIF implementada

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento contiene la comparación de los estados financieros actuales de la empresa y los estados financieros ajustados por medio de los ajustes realizados para corregir y cumplir con la NIIF.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Evalúa el estado financiero y los ajustes presentados	10/12/2018	10/12/2018	Costo horas	6	2,79	16,74
Seleccionar proformas (comprar)	10/12/2018	10/12/2018	Papel bond	50	0,02	1,00
Elaborar el informe de conversión de estados financieros	11/12/2018	11/12/2018	Costo horas	6	2,79	16,74
Revisar el informe	11/12/2018	11/12/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
					TOTAL	**79,48**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

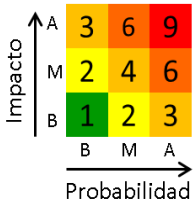
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener los estados financieros con los ajustes en cada cuenta contable que tuvo impacto por la implementación de la NIIF 15.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener la firma de aprobación del socio.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Los estados financieros del cliente se encuentren homologados a la fecha bajo NIIF
Los ajustes presentados cumplan con la NIIF 15.
El cliente proporcione el estado de situación financiera y estado de resultados actualizado a la fecha.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Conversión incorrecta debido a que los ajustes no cumplen con la NIIF	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Revisar los papeles de trabajo y ajustes y homologarlos a la NIIF aplicada	90,00
Ofertar nuevos servicios por los beneficio o perjuicio de los resultados obtenidos	Oportunidad	3	3	9	Alto	Explotar - Elaborar propuestas para negociar los nuevos servicios que puede adquirir el cliente	45,00



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 4.3

NOMBRE DEL ENTREGABLE: Informe impacto en procesos de la empresa por la adopción de NIIF

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Presentar los procesos, políticas y controles contables necesarios para el manejo de la información financiera al aplicar la NIIF.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

Dentro del documento se encuentra la identificación y rediseño de los procesos que sufrirán impacto al implementar la NIIF, lo cual permite a la empresa conocer y adaptarse al nuevo proceso para cumplir con la normativa vigente y evitar sanciones de los organismos de control.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Identifica procesos actuales que sufren de impacto por la NIIF	12/12/2018	12/12/2018	Costo horas	4	2,79	11,16
Seleccionar proformas (comprar)	12/12/2018	12/12/2018	Papel bond	50	0,02	1,00
Elaborar el informe de impacto en procesos	12/12/2018	13/12/2018	Costo horas	7	2,79	19,53
Revisar el informe	13/12/2018	13/12/2018	Costo horas	3	15,00	45,00
					TOTAL	**76,69**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

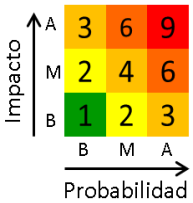
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener todos los procesos, controles y políticas nuevas que se encuentren acorde a los lineamientos del cliente y a la NIIF implementada, además se debe justificar cada cambio propuesto.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener la firma de aprobación del socio.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Los procesos, políticas y controles actuales del cliente no sufran muchos cambios por la implementación de la NIIF.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Inexistencia de manuales de procedimientos del cliente	Oportunidad	3	2	6	Alto	Explotar - Ofertar al cliente la elaboración de los manuales de toda la empresa por un costo adicional	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 4.4 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Capacitación de la NIIF adoptada

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Dar a conocer a los interesados la nueva NIIF que entrará en vigencia, así como también los nuevos procesos, controles y políticas que se deben aplicar para el cumplimiento de la misma.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

La capacitación a los representantes de la empresa considera el desglose de la NIIF que entrará en vigencia y los cambios que repercuten en la información financiera, políticas, controles y procesos actuales de la empresa, para esto se generará material y presentaciones que sirvan de guía para el cliente y para la ejecución de la capacitación.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Seleccionar proformas (comprar)	13/12/2018	13/12/2018	Papel bond	500	0,02	10,00
Seleccionar proformas (comprar)	13/12/2018	13/12/2018	Materiales	10	2,00	20,00
Elaborar material y presentación	13/12/2018	13/12/2018	Costo horas	4	2,79	11,16
Revisar el material y presentación	13/12/2018	13/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
Traslado a las instalaciones del cliente	14/12/2018	14/12/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Realiza la capacitación	14/12/2018	14/12/2018	Costo horas	5	15,00	75,00
					TOTAL	**134,16**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

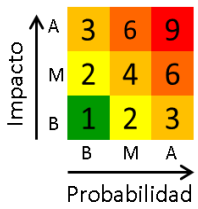
Requisitos que deben cumplirse: Material físico y virtual, ejemplos claros y concisos de la NIIF 15.
Forma en que se aceptará: Los documentos y presentaciones deben ser aprobados previamente.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Instalaciones adecuadas para el desarrollo de la actividad.
Se contará con los recursos necesarios para elaborar los materiales de la capacitación.
Se contará con el tiempo necesario para la capacitación.
Existirá interés y disposición del personal del cliente para recibir la capacitación.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Resistencia al cambio	Amenaza	3	2	6	Alto	Mitigar - Motivar al personal dándole a conocer los beneficios de aplicar y conocer la NIIF	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 5.1 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Informe final de la consultoría

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Presentar al cliente el trabajo y resultados obtenidos durante la ejecución de la consultoría.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El informe contiene los objetivos de la consultoría, la metodología que se aplicó, los hallazgos encontrados durante el levantamiento de información, los resultados obtenidos es decir los ajustes contables, estados financieros ajustados, rediseño de procesos, políticas y controles que deben aplicarse para cumplir con la NIIF, y conclusiones y recomendaciones.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Revisar la documentación de la consultoría	17/12/2018	17/12/2018	Costo horas	2	2,79	5,58
Seleccionar proformas (comprar)	17/12/2018	17/12/2018	Papel bond	150	0,02	3,00
Elaborar el informe final de la consultoría	17/12/2018	18/12/2018	Costo horas	7	2,79	19,53
Revisar el informe final	18/12/2018	18/12/2018	Costo horas	2	15,00	30,00
					TOTAL	**58,11**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio	Asistente		Socio	Socio	
				Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

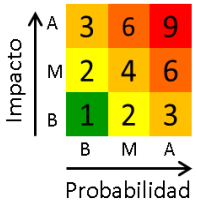
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener un resumen ejecutivo, la metodología utilizada en la consultoría, los hallazgos encontrados, los resultados con sus respectivas justificaciones y conclusiones o recomendaciones.
Forma en que se aceptará: El documento debe contener las firmas de aprobación

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Información de la ejecución completa y actualizada.
La información se encuentre documentada correctamente.
Se cumpla con las exceptivas del cliente.
El informe sea entendible y apruebe el cliente a tiempo.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Retraso en las aprobaciones	Amenaza	2	2	4	Medio	Mitigar - Dar seguimiento a los entregables	-
Cliente no apruebe el informe	Amenaza	3	1	3	Medio	Mitigar - Indagar las razones por la cuales no se aprobó el informe y resolverlo oportunamente	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

DICCIONARIO EDT (ESTRUCTURA DESGLOSADA DEL TRABAJO)

CÓDIGO DE LA EDT: 5.2 **NOMBRE DEL ENTREGABLE:** Acta de aprobación de entregables

Objetivo del entregable: ¿Para qué se elabora el entregable?

Asegurar la transferencia y aprobación de los entregables comprometidos con el cliente.

Descripción del entregable: Contenido, en que consiste, como es, dimensiones, etc.

El documento es una declaración de aceptación formal de los entregables recibidos.

Actividades, recursos y costos: Determinar los recursos y costos necesarios por cada actividad a realizarse.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSO	CANT	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Seleccionar proformas (comprar)	19/12/2018	19/12/2018	Papel bond	10	0,02	0,20
Traslado a las instalaciones del cliente	20/12/2018	21/12/2018	Taxi	1	3,00	3,00
Elabora acta de aprobación de entregables	20/12/2018	21/12/2018	Costo horas	1	15,00	15,00
					TOTAL	**18,20**

Asignación de responsabilidades: Personas que intervienen el rol que desempeñan.

RESPONSABLE	PARTICIPA	APOYA	REVISA	APRUEBA	DA INFORMACIÓN
Socio			Socio	Socio	
				Cliente	

Criterios de aceptación: Quien acepta y como dará por validado y aceptado el entregable.

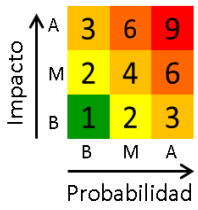
Requisitos que deben cumplirse: El documento debe contener la versión y fecha de elaboración, la declaración de aceptación de cada entregable con sus respectivas observaciones y las firmas de las personas que aprueban y reciben los entregables.
Forma en que se aceptará: Debe contener las firmas de aprobación.

Supuestos: Situaciones que se consideran como verdaderas, reales o ciertas para efectos de la planificación del entregable.

Se apruebe el acta.

Riesgos: Acontecimiento cuya ocurrencia impacta a los objetivos del alcance, tiempo, costo o calidad del entregable.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE RIESGO (Oportunidad / Amenaza)	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN		RESPUESTA (Evitar, mitigar, transferir, explotar, compartir, mejorar, aceptar)	PRESUPUESTO ESTIMADO
				VALOR	NIVEL		
Demandas legales por inconsistencia de entregables ofrecidos en comparación a los transferidos	Amenaza	2	1	2	Bajo	Mitigar - Realizar una lista de verificación de los entregables planificados vs los entregables transferidos	-



VALOR	NIVEL DE RIESGO
6 a 9	ALTO
3 y 5	MEDIO
1 y 2	BAJO

Cronograma y presupuesto

Nº	ACTIVIDADES	TIPO	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	29/10/2018	30/10/2018	31/10/2018	01/11/2018	02/11/2018	05/11/2018	06/11/2018	07/11/2018	08/11/2018	09/11/2018	12/11/2018	13/11/2018	14/11/2018	15/11/2018	16/11/2018	19/11/2018	20/11/2018	21/11/2018	22/11/2018	23/11/2018	26/11/2018	27/11/2018	28/11/2018	29/11/2018	30/11/2018	03/12/2018	04/12/2018	05/12/2018	06/12/2018	07/12/2018	10/12/2018	11/12/2018	12/12/2018	13/12/2018	14/12/2018	17/12/2018	18/12/2018	19/12/2018	20/12/2018	21/12/2018
0	Consultoría para la implementación de NIIF	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																					
1	Gestión del proyecto	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																						
1.1	Acta de constitución	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.1.1	Traslado a las instalaciones del cliente	A	01/11/18	01/11/18	-	Taxi	3,00																																					
1.2.1	Reunión con el cliente	A	01/11/18	01/11/18	-	Costo horas	22,50																																					
1.2.3	Seleccionar proformas (comprar)	A	01/11/18	01/11/18	-	Papel bond	0,20																																					
1.2.4	Elaborar acta de constitución	A	01/11/18	01/11/18	-	Costo horas	60,00																																					
1.2.5	Revisar acta de constitución	A	02/11/18	02/11/18	-	Costo horas	7,50																																					
1.2	Registro de interesados	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.2.1	Reunión con los interesados	A	02/11/18	02/11/18	-	Costo horas	11,16																																					
1.2.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	02/11/18	02/11/18	-	Papel bond	0,10																																					
1.2.3	Elaborar registro de interesados	A	05/11/18	05/11/18	-	Costo horas	11,16																																					
1.2.4	Revisar el registro de interesados	A	05/11/18	05/11/18	-	Costo horas	30,00																																					
1.3	Plan del proyecto de consultoría	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.3.1	Definir los objetivos	A	06/11/18	06/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.3.2	Elaborar ETD	A	06/11/18	06/11/18	-	Costo horas	45,00																																					
1.3.3	Elaborar diccionario ETD	A	06/11/18	07/11/18	-	Costo horas	165,00																																					
1.3.4	Elaborar cronograma - presupuesto	A	07/11/18	07/11/18	-	Costo horas	45,00																																					
1.3.5	Elaborar matriz de comunicación	A	08/11/18	08/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.3.6	Seleccionar proformas (comprar)	A	08/11/18	08/11/18	-	Papel bond	2,00																																					
1.3.7	Revisar el plan del proyecto de consultoría	A	08/11/18	08/11/18	-	Costo horas	45,00																																					
1.4	Reporte de avances	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.4.1	Traslado a las instalaciones del cliente	A	15/11/18	15/11/18	-	Taxi	3,00																																					
1.4.2	Verifica el estado de la consultoría (semana 1)	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.3	Seleccionar proformas (comprar)	A	15/11/18	15/11/18	-	Papel bond	0,40																																					
1.4.4	Elabora reporte de avance	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	30,00																																					
1.4.5	Reunión con los interesados	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.6	Implementa acciones preventivas o correctivas	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.7	Actualiza el reporte de avance	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	7,50																																					
1.4.8	Traslado a las instalaciones del cliente	A	22/11/18	22/11/18	-	Taxi	3,00																																					
1.4.9	Verifica el estado de la consultoría (semana 2)	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.10	Seleccionar proformas (comprar)	A	22/11/18	22/11/18	-	Papel bond	0,40																																					
1.4.11	Elabora reporte de avance	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	30,00																																					
1.4.12	Reunión con los interesados	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.13	Implementa acciones preventivas o correctivas	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.14	Actualiza el reporte de avance	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	7,50																																					
1.4.15	Traslado a las instalaciones del cliente	A	29/11/18	29/11/18	-	Taxi	3,00																																					
1.4.16	Verifica el estado de la consultoría (semana 3)	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.17	Seleccionar proformas (comprar)	A	29/11/18	29/11/18	-	Papel bond	0,40																																					
1.4.18	Elabora reporte de avance	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	30,00																																					
1.4.19	Reunión con los interesados	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.20	Implementa acciones preventivas o correctivas	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.21	Actualiza el reporte de avance	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	7,50																																					
1.4.22	Traslado a las instalaciones del cliente	A	06/12/18	06/12/18	-	Taxi	3,00																																					
1.4.23	Verifica el estado de la consultoría (semana 4)	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.24	Seleccionar proformas (comprar)	A	06/12/18	06/12/18	-	Papel bond	0,40																																					
1.4.25	Elabora reporte de avance	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	30,00																																					
1.4.26	Reunión con los interesados	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.27	Implementa acciones preventivas o correctivas	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.4.28	Actualiza el reporte de avance	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	7,50																																					
1.5	Acta de reuniones	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.5.1	Seleccionar proformas (comprar)	A	05/11/18	05/11/18	-	Papel bond	2,00																																					
1.5.2	Reunión de inicio de la consultoría	A	05/11/18	05/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.5.3	Reunión semanal de reporte de avances	A	15/11/18	15/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.5.4	Reunión semanal de reporte de avances	A	22/11/18	22/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.5.5	Reunión semanal de reporte de avances	A	29/11/18	29/11/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.5.6	Reunión semanal de reporte de avances	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	15,00																																					
1.5.7	Reunion de cierre de la consultoría	A	21/12/18	21/12/18	-	Costo horas	15,00																																					

Nº	ACTIVIDADES	TIPO	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	29/10/2018	30/10/2018	31/10/2018	01/11/2018	02/11/2018	05/11/2018	06/11/2018	07/11/2018	08/11/2018	09/11/2018	12/11/2018	13/11/2018	14/11/2018	15/11/2018	16/11/2018	19/11/2018	20/11/2018	21/11/2018	22/11/2018	23/11/2018	26/11/2018	27/11/2018	28/11/2018	29/11/2018	30/11/2018	03/12/2018	04/12/2018	05/12/2018	06/12/2018	07/12/2018	10/12/2018	11/12/2018	12/12/2018	13/12/2018	14/12/2018	17/12/2018	18/12/2018	19/12/2018	20/12/2018	21/12/2018
1.6	Informe final	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
1.6.1	Traslado a las instalaciones del cliente	A	17/12/18	17/12/18	-	Taxi	3,00																																						
1.6.2	Realizar lista de verificación	A	17/12/18	17/12/18	-	Costo horas	15,00																																						
1.6.3	Evaluar el desempeño de la consultoría	A	17/12/18	17/12/18	-	Costo horas	60,00																																						
1.6.4	Determinar leccciones aprendidas	A	17/12/18	17/12/18	-	Costo horas	15,00																																						
1.6.5	Seleccionar proformas (comprar)	A	17/12/18	17/12/18	-	Papel bond	2,00																																						
1.6.6	Elaborar informe final	A	17/12/18	18/12/18	-	Costo horas	45,00																																						
1.6.7	Revisar el informe	A	18/12/18	18/12/18	-	Costo horas	15,00																																						
2	Contacto con el cliente	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																					
2.1	Propuesta de consultoría	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
2.1.1	Elaborar y enviar correo de presentación de la Firma	A	29/10/18	29/10/18	-	Costo horas	2,08																																						
2.1.2	Traslado a las instalaciones del cliente	A	30/10/18	30/10/18	-	Taxi	3,00																																						
2.1.3	Reunión con el cliente para diagnostico preliminar	A	30/10/18	30/10/18	-	Costo horas	30,00																																						
2.1.4	Seleccionar proformas (comprar)	A	30/10/18	30/10/18	-	Papel bond	0,30																																						
2.1.5	Seleccionar proformas (comprar)	A	30/10/18	30/10/18	-	Tinta impresora	30,00																																						
2.1.6	Elaborar la propuesta de consultoría	A	31/10/18	31/10/18	-	Costo horas	60,00																																						
2.1.7	Revisar y aprueba la propuesta de consultoría	A	31/10/18	31/10/18	-	Costo horas	7,50																																						
2.2	Contrato	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
2.2.1	Seleccionar proformas (comprar)	A	01/11/18	01/11/18	-	Papel bond	0,20																																						
2.2.2	Elaborar el contrato	A	01/11/18	01/11/18	-	Costo horas	2,08																																						
2.2.3	Revisar el contrato	A	01/11/18	01/11/18	-	Costo horas	7,50																																						
3	Diagnóstico de la empresa	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																					
3.1	Informe de diagnóstico contable financiero	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
3.1.1	Traslado a las instalaciones del cliente	A	09/11/18	09/11/18	-	Taxi	3,00																																						
3.1.2	Reunión con el cliente para diagnostico preliminar	A	09/11/18	09/11/18	-	Costo horas	45,00																																						
3.1.3	Seleccionar proformas (comprar)	A	09/11/18	09/11/18	-	Papel bond	0,20																																						
3.1.4	Elaborar informe de diagnóstico contable financiero	A	09/11/18	09/11/18	-	Costo horas	45,00																																						
3.2	Solicitud de pedido de documentos	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
3.2.1	Determinar los documentos que se desean revisar	A	09/11/18	09/11/18	-	Costo horas	7,50																																						
3.2.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	09/11/18	09/11/18	-	Papel bond	0,06																																						
3.2.3	Elaborar la solicitud de pedido de documentos	A	09/11/18	09/11/18	-	Costo horas	7,50																																						
3.2.4	Espera documentos del cliente	A	09/11/18	13/11/18	-	-	-																																					
3.3	Papeles de trabajo	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
3.3.1	Traslado a las instalaciones del cliente	A	14/11/18	04/12/18	-	Taxi	48,00																																						
3.3.2	Revisar los documentos solicitados al cliente	A	14/11/18	04/12/18	-	Costo horas	125,55																																						
3.3.3	Registrar hallazgos en los papeles de trabajo	A	14/11/18	04/12/18	-	Costo horas	125,55																																						
3.3.4	Supervisar voucheo realizado	A	05/12/18	05/12/18	-	Costo horas	60,00																																						
4	Adopción y difusión de la NIIF en la empresa	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																					
4.1	Ajustes contables	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
4.1.1	Identificar hallazgos de los papeles de trabajo	A	06/12/18	06/12/18	-	Costo horas	8,37																																						
4.1.2	Realizar ajustes contables	A	06/12/18	07/12/18	-	Costo horas	13,95																																						
4.1.3	Verificar si los ajustes cumplen con la NIIF	A	07/12/18	07/12/18	-	Costo horas	60,00																																						
4.2	Informe de conversión de estados financieros según la NIIF	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
4.2.1	Evalúa el estado financiero y los ajustes presentados	A	10/12/18	10/12/18	-	Costo horas	16,74																																						
4.2.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	10/12/18	10/12/18	-	Papel bond	1,00																																						
4.2.3	Elaborar el informe de conversión de estados financieros	A	11/12/18	11/12/18	-	Costo horas	16,74																																						
4.2.4	Revisar el informe	A	11/12/18	11/12/18	-	Costo horas	45,00																																						
4.3	Informe de impacto en procesos de la empresa por la adopción de NIIF	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
4.3.1	Identifica procesos actuales que sufren de impacto por la NIIF	A	12/12/18	12/12/18	-	Costo horas	11,16																																						
4.3.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	12/12/18	12/12/18	-	Papel bond	1,00																																						
4.3.3	Elaborar el informe de impacto en procesos	A	12/12/18	13/12/18	-	Costo horas	19,53																																						
4.3.4	Revisar el informe	A	13/12/18	13/12/18	-	Costo horas	45,00																																						
4.4	Capacitación de la NIIF adoptada	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
4.4.1	Seleccionar proformas (comprar)	A	13/12/18	13/12/18	-	Papel bond	10,00																																						
4.4.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	13/12/18	13/12/18	-	Materiales	20,00																																						
4.4.3	Elaborar material y presentación	A	13/12/18	13/12/18	-	Costo horas	11,16																																						
4.4.4	Revisar el material y presentación	A	13/12/18	13/12/18	-	Costo horas	15,00																																						
4.4.5	Traslado a las instalaciones del cliente	A	14/12/18	14/12/18	-	Taxi	3,00																																						
4.4.6	Realiza la capacitación	A	14/12/18	14/12/18	-	Costo horas	75,00																																						
5	Cierre	E	00/01/00	00/01/00	-	-	-																																					
5.1	Informe final de la consultoría	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																					
5.1.1	Revisar la documentación de la consultoría	A	17/12/18	17/12/18	-	Costo horas	5,58																																						
5.1.2	Seleccionar proformas (comprar)	A	17/12/18	17/12/18	-	Papel bond	3,00																																						
5.1.3	Elaborar el informe final de la consultoría	A	17/12/18	18/12/18	-	Costo horas	19,53																																						
5.1.4	Revisar el informe final	A	18/12/18	18/12/18	-	Costo horas	30,00																																						
5.2	Acta de aprobación de entregables	E	00/01/00	00/01/00	Socio	-	-																																						
5.2.1	Seleccionar proformas (comprar)	A	19/12/18	19/12/18	-	Papel bond	0,20																																						
5.2.2	Traslado a las instalaciones del cliente	A	20/12/18	21/12/18	-	Taxi	3,00																																						
5.2.3	Elabora acta de aprobación de entregables	A	20/12/18	21/12/18	-	Costo horas	15,00																																						
						TOTAL	2.127,20																																						

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

ELEMENTO DE LA EDT	OBJETIVO		USUARIO		TIEMPO	
	¿QUÉ COMUNICAMOS?	¿POR QUÉ?	DESTINATARIO	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FECHA INICIAL	FRECUENCIA
Número de elemento en la EDT. Puede ser componente, producto, entregable o paquete de trabajo	Describe el asunto o tema que se quiere comunicar.	Describe los motivos por los cuales se va a comunicar.	Nombre o rol de la persona al que va dirigido.	Describe la forma en que será comunicado.	Fecha en que debe comenzar el envío.	Indica la frecuencia del envío.
1.5 Acta de reuniones	Inicio de la consultoría	Dar a conocer a los interesados y equipo de trabajo el inicio de la consultoría	Interesados y equipo de trabajo	Reunión	05/11/2018	Una sola vez
1.4 Reporte de avances	Estado del ciclo de vida del proyecto de consultoría a la fecha	Poner en conocimiento a los interesados y tomar decisiones	Gerente Financiero y Contador	Reunión	16/11/2018	Semanal
1.5 Acta de reuniones	Estado de la consultoría a la fecha	Dejar constancia de la reunión y los problemas encontrados	Gerente Financiero y Contador	Reunión	16/11/2018	Semanal
3.2 Solicitud de pedido de documentos	Solicitar la documentación necesaria para realizar la consultoría	El cliente prepare y entregue los documentos de respaldo solicitados	Gerente Financiero y Contador	Documento físico	09/11/2018	Una sola vez
5.1 Informe final de la consultoría	Resultados de la consultoría	Dar a conocer los hallazgos y ajustes necesarios para cumplir con la NIIF	Interesados y equipo de trabajo	Documento físico	18/12/2018	Una sola vez
4.4 Capacitación de la NIIF adoptada	Manejo y funcionamiento de la NIIF aplicada en la consultoría	Capacitar sobre el manejo futuro de las cuentas y registros aplicando la NIIF	Gerente Financiero y Contador	Documento físico	14/12/2018	Una sola vez
1.5 Acta de reuniones	Finalización de la consultoría	Dar a conocer a los interesados y equipo de trabajo la finalización de la consultoría	Interesados y equipo de trabajo	Reunión	21/12/2018	Una sola vez

....
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por:

Anexo 5: Manual de procedimientos y documentos del diagnóstico y adopción de la NIIF

PROPÓSITO

Presentar oportunamente la información financiera ajustada y asegurar su cumplimiento con la normativa vigente a través de los ajustes e informes de conversión e impacto.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para las siguientes situaciones:

- Todos los proyectos de consultoría.
- Clientes que deseen implementar la NIIF vigente.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- 1 Asistente.
- Equipos de cómputo.
- Útiles de oficina.

DEFINICIONES

- **Voucheo:** Actividad de revisar los documentos de la empresa y verificar su cumplimiento con la normativa.
- **Papeles de trabajo**: Conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas realizadas.
- **NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.
- **Estados financieros:** Son los informes que permiten conocer la situación económica y financiera actual de la empresa durante un tiempo determinado.

POLÍTICAS

- Realizar los formatos de los papeles de trabajo al inicio de cada proyecto de consultoría.
- Se debe realizar este proceso por cada uno de los proyectos de consultoría presentados.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

- El diagnostico preliminar se lo debe realizar con las personas de las áreas involucras, es decir contabilidad, financiera, etc.
- Cumplir con todas las normativas vigentes emitidas por los organismos de control al realizar los análisis y ajustes contables.
- Revisar toda la documentación completa y necesaria para generar los ajustes contables.

INDICADORES

Código	IND-DIA-01					
Nombre	Plazo de entrega de informes					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Identifica el tiempo de demora o adelanto en la elaboración de informes de conversión e impacto por la implementación de la NIIF.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Plazo de elaboración / Plazo previsto	Por proyecto	Negativo	≤0,9	>1	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

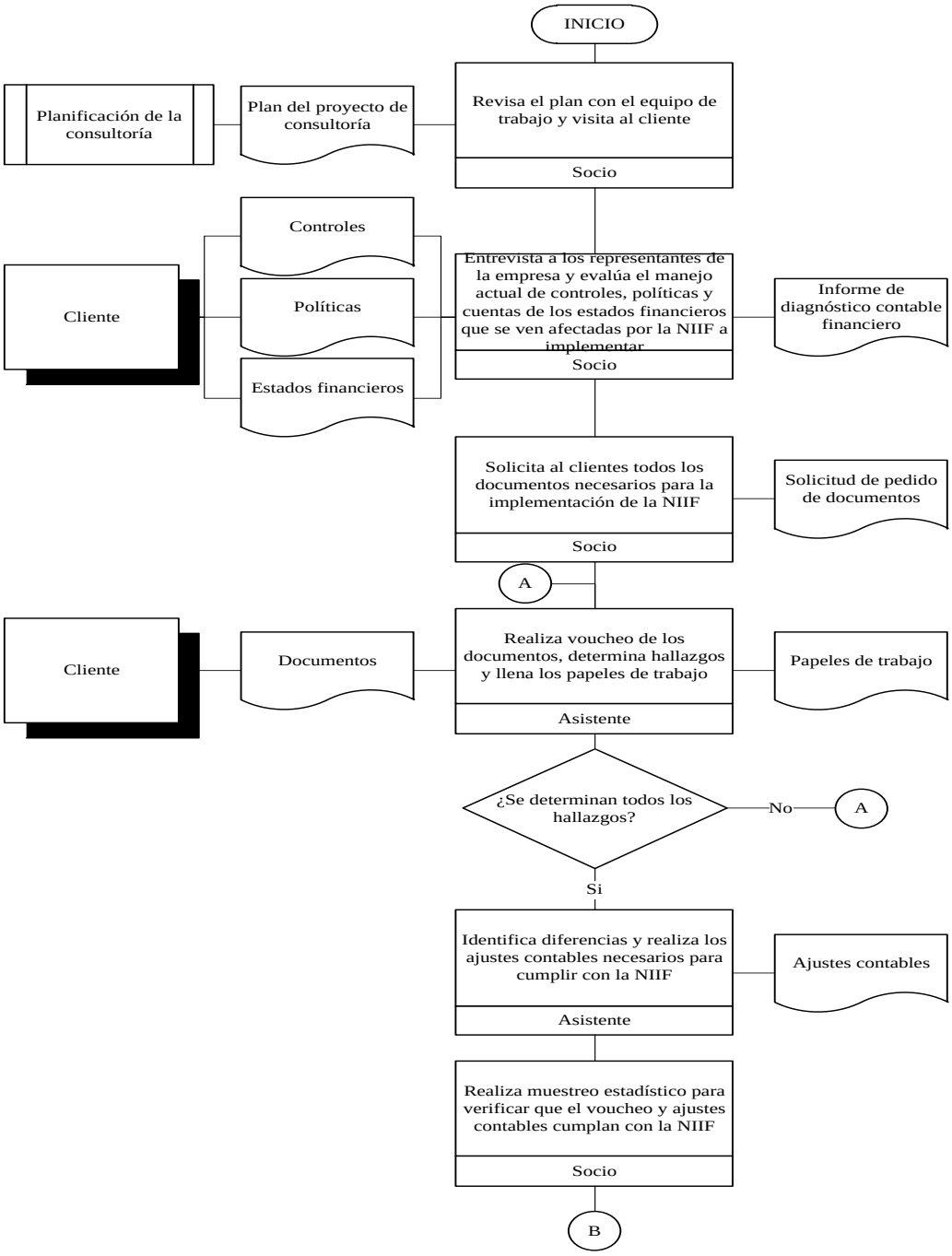
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-DIA-04	Interno	Procedimiento de diagnóstico y adopción de la NIIF	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
	Externo	NIIF	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
	Externo	Ley de Régimen Tributario Interno	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

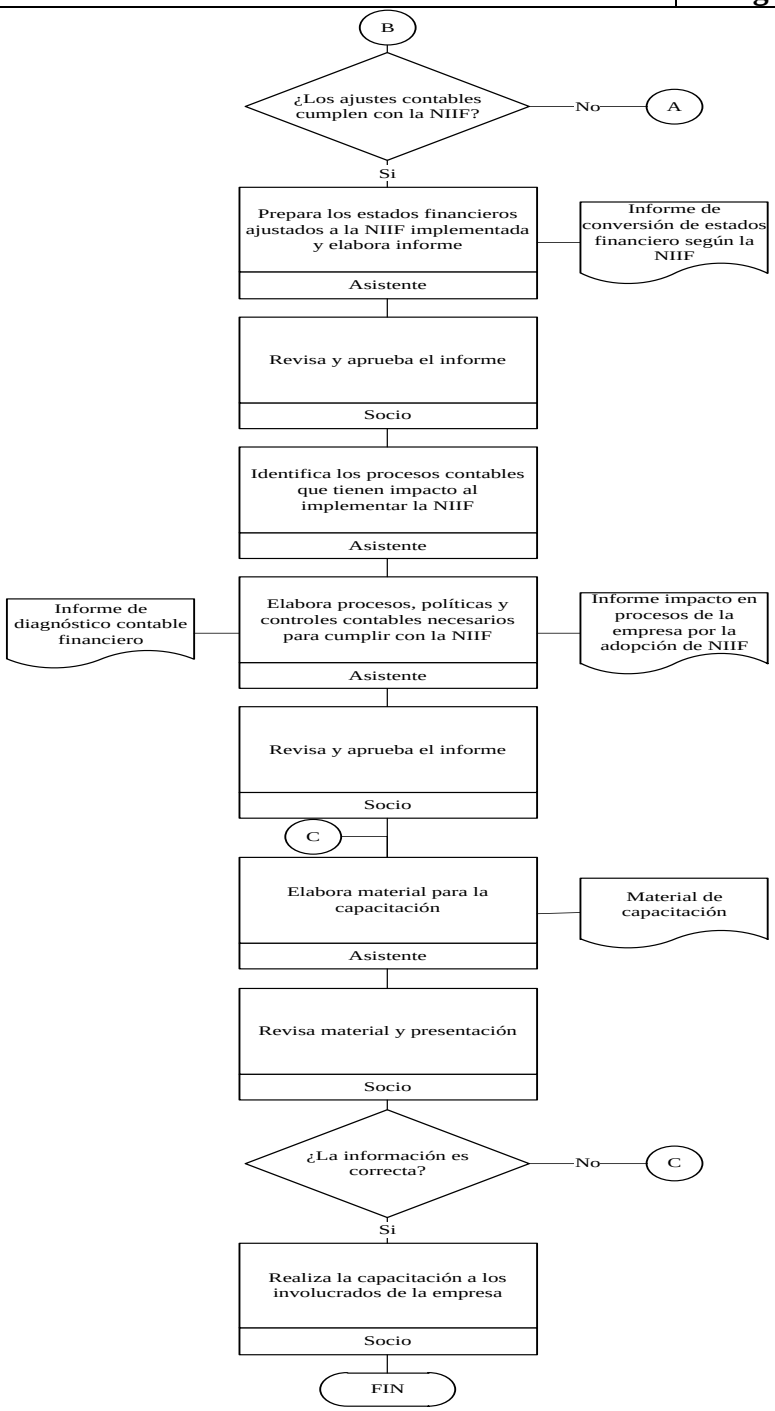
REG-DIA-01	Interno	Informe de diagnóstico contable financiero	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-02	Interno	Solicitud de pedido de documentos	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-03	Interno	Papeles de trabajo	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-04	Interno	Ajustes contables	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-05	Interno	Informe de conversión de estados financieros según la NIIF	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-06	Interno	Informe impacto en procesos de la empresa por la adopción de NIIF	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-DIA-07	Interno	Capacitación	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

INFORME DE DIAGNÓSTICO CONTABLE FINANCIERO

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 09-11-2018
Versión: V1
Código: REG-DIA-01
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

Aspecto del manejo de la información financiera de la empresa

POLÍTICAS ACTUALES	CONTROLES INTERNOS ACTUALES	PROCESO DE REGISTRO	NOVEDADES

Estados Financieros actuales

Conclusiones

....
Elaborado Revisado por: Aprobado por:

SOLICITUD DE PEDIDO DE DOCUMENTOS

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 09-11-2018
Versión: V1
Código: REG-DIA-02
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

En el contrato firmado con la empresa se dispuso que la Gerencia sea responsable de poner a nuestra disposición, en el momento necesario, todos los registros contables originales y la información relacionada para llevar a cabo la consultoría, por los tanto a continuación se detalla los documentos requeridos en las fechas establecidas.

DOCUMENTOS NECESARIO	FECHA DE ENTREGA	FIRMA RESPONSABLE	FIRMA RECEPCIÓN
Estado de situación financiera	13/11/2018		
Estado de resultados	13/11/2018		
Registros contables de ingresos	13/11/2018		
Contratos de ingresos	13/11/2018		
Documentos tributarios	13/11/2018		

....
Elaborado Revisado por: Aprobado por:

Anexo 6: Manual de procedimientos y documentos de la supervisión

PROPÓSITO

Asegurar el cumplimiento de la planificación mediante la verificación de los criterios de aceptación y la respuesta eficaz de los riesgos.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los proyectos de consultoría.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- 1 Asistente.
- Equipos de cómputo.
- Útiles de oficina (papel bond)
- 1 impresora

DEFINICIONES

- **Criterios de aceptación**: Requisitos para la ejecución y condiciones esenciales que deben ser alcanzadas antes de que las proyecciones del proyecto sean aceptadas.
- **Riesgo:** Eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impacto) y de la probabilidad de que estos se produzcan. Por lo general, el evento es negativo, como el fracaso del proyecto, pero puede ser un evento positivo, como la finalización temprana de una tarea.
- **Impacto del Riesgo:** Daño o consecuencias que sufre un proyecto si ocurre un riesgo. Se utiliza usualmente en una escala relativa (alta, media y baja).
- **Acciones correctivas:** Acción que se lleva a cabo para eliminar la causa de un problema
- **Acciones preventivas:** Acción de anticiparse a la causa, y pretenden eliminar los errores antes de su existencia, además evita los problemas identificando los riesgos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

POLÍTICAS

- Realizar actividades de seguimiento y control por semana de todas las actividades del proyecto de consultoría (presupuesto, cronograma, recursos, calidad, etc.)
- Identificar y reportar los errores que se encuentren en la ejecución del proyecto de consultoría.
- Realizar reuniones semanales con el equipo de trabajo y los interesados para conocer el avance del proyecto de consultoría.
- Detectar oportunamente los riesgos para dar una respuesta inmediata.
- Realizar ajustes del presupuesto, alcance, cronograma, etc. bajo estricta justificación y aprobación.
- Utilizar el plan del proyecto de consultoría para evaluar el desempeño.

INDICADORES

Código	IND-SUP-01					
Nombre	Estado de avance del proyecto					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el avance o desempeño de los entregables					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Avance real del entregable/ Avance planificado del entregable) x 100	Semanal por cada proyecto	Positivo	75%	95%	Socio	Socio

Código	IND-SUP-02					
Nombre	Plazo de elaboración del reporte de avance del proyecto de consultoría					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Identifica el tiempo de demora o adelanto en la elaboración y presentación del reporte de avance del proyecto de consultoría.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Plazo de elaboración / Plazo previsto	Por proyecto	Negativo	≤0,9	>1	Socio	Socio

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	Fecha:

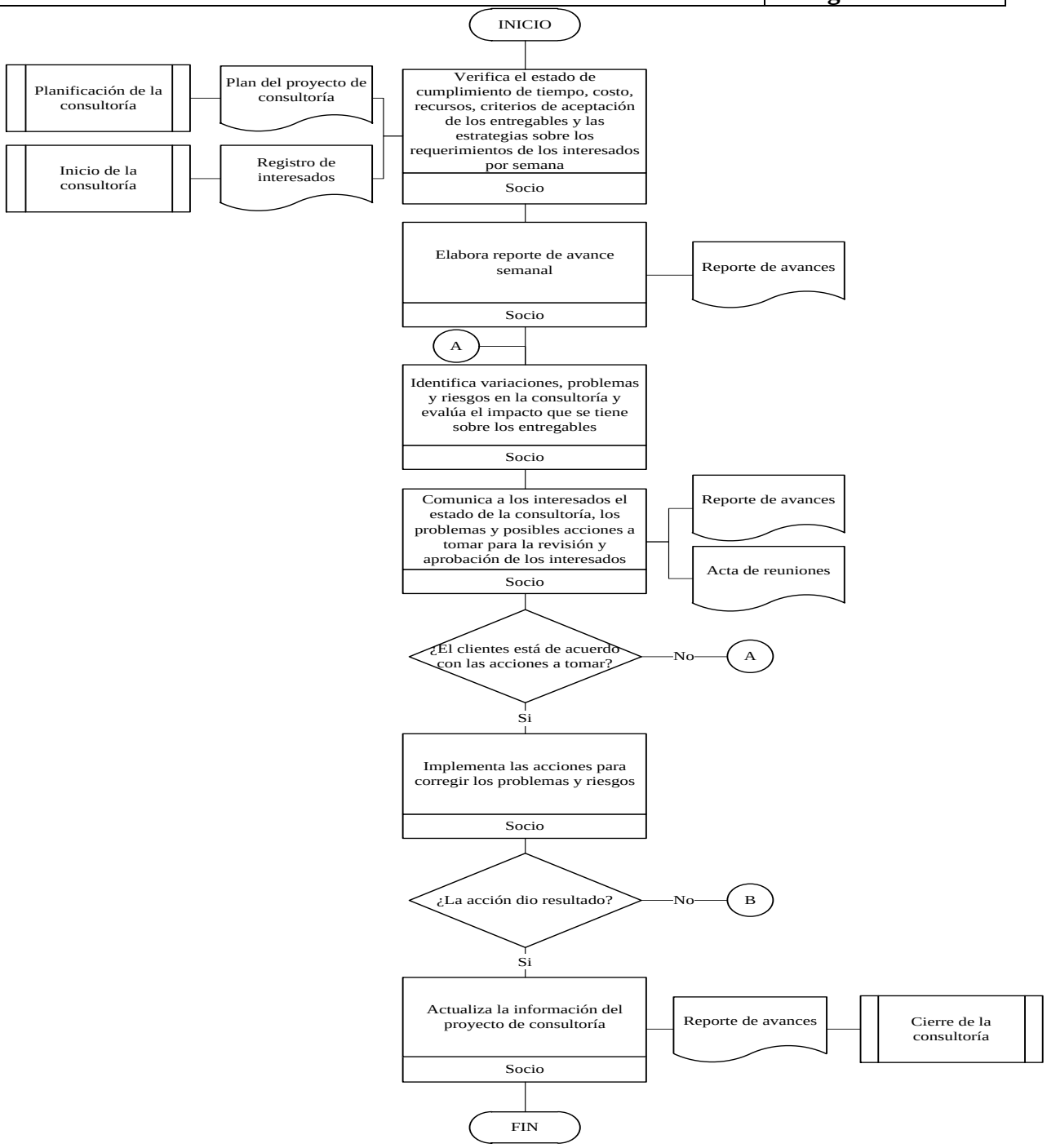
Código	IND-SUP-03					
Nombre	Cumplimiento de objetivos de cada proyecto					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje los objetivos cumplidos en comparación a los objetivos planeados.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Nº de objetivos cumplidos / Nº de objetivos planeados) x 100	Semanal	Positivo	70%	90%	Socio	Socio

Código	IND-SUP-04					
Nombre	Porcentaje de problemas y riesgos resueltos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje los problemas o riesgos encontrados y resueltos en comparación a los problemas o riesgos encontrados.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Nº de problemas o riesgos resueltos / Nº de problemas o riesgos encontrados) x 100	Semanal	Positivo	70%	95%	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-SUP-05	Interno	Procedimiento de supervisión	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG-SUP-01	Interno	Reporte de avances	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-SUP-02	Interno	Acta de reuniones	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

REPORTE DE AVANCES

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 29-11-2018
Versión: V1
Código: REG-SUP-01
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

Acuerdos anteriores

ACUERDO	ESTADO	FECHA COMPROMISO	RESPONSABLE / ROL	OBSERVACIONES
Descripción del acuerdo.	Indica si el acuerdo está abierto o cerrado.	Fecha límite en que debe cumplirse el acuerdo.	Nombre o rol del encargado de cumplir el acuerdo.	Comentarios relacionados con el acuerdo.
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Estatus general del proyecto

ESTADO
COMPLETO
EN PROCESO
PENDIENTE
DETENIDO
EN PROBLEMAS

AVANCE	%
Avance Planificado	62,50%
Avance Real	62,50%
Desviación	0%

Situación general del proyecto (Descripción de las razones que originan el estatus del proyecto)

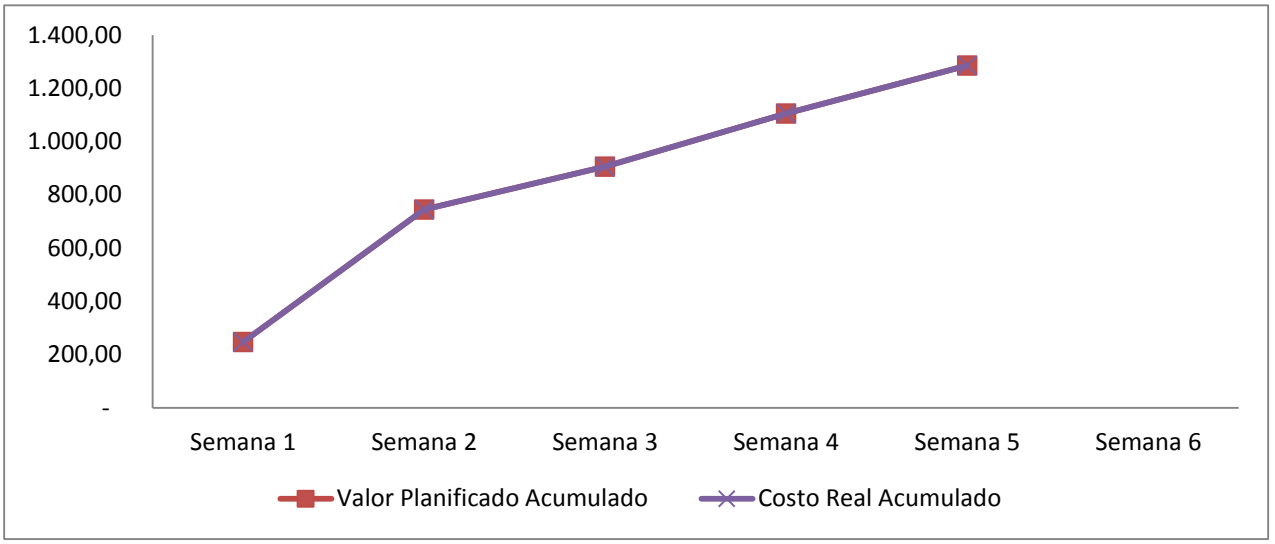
El proyecto ha evolucionado correctamente, sin embargo se ha observado que por falta de experiencia del asistente de la Firma de Auditoría no se logrará cu
el tiempo establecido para la entrega de papeles de trabajo, por lo tanto se requiere tomar medidas.

Estado de avance del cronograma

Nº	ACTIVIDADES	29/10/2018	30/10/2018	31/10/2018	01/11/2018	02/11/2018	05/11/2018	06/11/2018	07/11/2018	08/11/2018	09/11/2018	12/11/2018	13/11/2018	14/11/2018	15/11/2018	16/11/2018	19/11/2018	20/11/2018	21/11/2018	22/11/2018	23/11/2018	26/11/2018	27/11/2018	28/11/2018
0	Consultoría para la implementación de NIIF																							
1	Gestión del proyecto																							
1.1	Acta de constitución																							
1.2	Registro de interesados																							
1.3	Plan del proyecto de consultoría																							
1.4.4	Elabora reporte de avance																							
1.4.11	Elabora reporte de avance																							
1.4.18	Elabora reporte de avance																							
1.5	Acta de reuniones																							
1.5.1	Seleccionar proformas (comprar)																							
1.5.2	Reunión de inicio de la consultoría																							
1.5.3	Reunión semanal de reporte de avances																							
1.5.4	Reunión semanal de reporte de avances																							
1.5.5	Reunión semanal de reporte de avances																							
2.1	Propuesta de consultoría																							
2.2	Contrato																							
3.1	Informe de diagnóstico contable financiero																							
3.2	Solicitud de pedido de documentos																							
3.3	Papeles de trabajo																							
3.3.1	Traslado a las instalaciones del cliente																							
3.3.2	Revisar los documentos solicitados al cliente																							
3.3.3	Registrar hallazgos en los papeles de trabajo																							

Curva S

Semanas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Sema
Valor Planificado	247,12	498,42	160,12	199,60	179,86	
Valor Planificado Acumulado	247,12	745,54	905,66	1.105,26	1.285,12	
Costo Real	247,12	498,42	160,12	199,60	179,86	
Costo Real Acumulado	247,12	745,54	905,66	1.105,26	1.285,12	



Estatus del proyecto a nivel Componente, Producto o Entregable

ENTREGABLE	ESTATUS	PRESUPUESTO	COSTO	RECURSOS	AVANCE	OBSERVA
Número y nombre del componente, producto o entregable.	Indicar el estatus (Cuadro de colores).	Cantidad asignada al elemento de la EDT.	Costo actual del elemento de la EDT.	Recursos adicionales no planificados utilizados	Porcentaje de avance del elemento de la EDT.	Comen relacionad estatus del e la EI
1.1		93,20	93,20	N/A	100%	
1.2		52,42	52,42	N/A	100%	
1.3		332,00	332,00	N/A	100%	
1.4		257,70	257,70	N/A	75%	
1.5		62,00	62,00	N/A	75%	
2.1		132,88	132,88	N/A	100%	
2.2		9,78	9,78	N/A	100%	
3.1		93,20	93,20	N/A	100%	
3.2		15,06	15,06	N/A	100%	
3.3		236,88	236,88	N/A	60%	Se requiere r para vo

Actividades relevantes del periodo

NÚMERO	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	ESTADO	RECU
	Descripción breve de la actividad realizada en el periodo.	Fecha que inicia la actividad	Fecha que finaliza la actividad	Trabajo realizado	Indicar el estatus (Cuadro de colores).	Recursos u
	Elaboración de papeles de trabajo	14/11/18	05/12/18	Voucheo de documentos de ingresos		Costo ho

Problemas

NÚMERO	PROBLEMAS	RESPUESTA	RESPONSABLE / ROL	FEC COMPR
	Descripción del problema.	Plan de acción para gestionar el problema.	Nombre o rol del encargado de gestionar el plan de respuesta.	Fecha lín solucionar e
1	El pasante contratado no tiene experiencia	Realizar capacitación por una hora durante 2 días	Socio	14/11/

Riesgos

RIESGO	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE / ROL	FECHA COMPROMISO	ESTATUS	PRESUP ESTIM
Descripción del riesgo	Oportunidad amenaza	Plan de acción para gestionar el riesgo.	Nombre o rol del encargado de gestionar el plan de respuesta.	Fecha límite para solucionar el problema.		
Demora en los tiempos por incremento de horas en papeles de trabajo	Amenaza	Reasignación de horas y plazo por cada actividad	Socio de la Firma	06/12/2018		

Cambios

NÚMERO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FECHA DE APERTURA	ESTATUS	FECHA DE CIERRE	RESPON
	Descripción del cambio.	Impacto del cambio en los objetivos del proyecto, alcance, tiempo o costo.	Fecha en la que se solicitó el cambio.	Situación actual del cambio solicitado.	Fecha en la que el cambio fue realizado satisfactoriamente.	Nombre encargado el can
1	Cambio en fechas de entregables y actividades. Disminuir horas del pasante e incrementar horas del socio para elaborar todos los informes	Tiempo y costo	29/11/2018			Socio de

Actividades a realizar para el próximo periodo

NÚMERO	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	ESTADO	RECU
	Descripción breve de la actividad realizada en el periodo.	Fecha que inicia la actividad	Fecha que finaliza la actividad	Trabajo realizado	Indicar el estatus (Cuadro de colores).	Recursos u
1	Completar los papeles de trabajo y elaborar los ajustes e informes	Pendiente por riesgo encontrado	Pendiente por riesgo encontrado			

.....	.....	.....
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ACTA DE REUNIONES

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 29-11-2018
Versión: V1
Código: REG-SUP-02
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

FECHA / HORA	LUGAR	CONVOCADA POR
29/12/2018 - 16:00 pm	Sala de reuniones de la empresa	Socio de la Firma

Objetivo

Dar a conocer a los interesados y equipo de trabajo el desempeño actual de la consultoría

Asistentes

PERSONA	CARGO
	Gerente General
	Gerente financiero
	Contador
	Socios de la Firma
	Asistentes de la Firma

Documentación

QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE	RESPONSABLE
Reporte de avance	Socio de la Firma
QUÉ SE DEBE PRESENTAR A LA REUNIÓN	**RESPONSABLE**
Reporte de avance	Socio de la Firma

Agenda

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Revisión del reporte	Socio de la Firma	40 min
Toma de decisiones sobre el riesgo	Socio de la Firma	20 min

Conclusiones

El desempeño del proyecto se encuentra correcto sin embargo, se evidencia un riesgo que afecta al tiempo y costo de la consultoría

ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA LIMITE
Definir las nuevas fechas de los actividades y entregables. Es necesario disminuir las horas del pasante e incrementar horas del socio para elaborar todos los informes de la consultoría	Socio de la Firma	06/12/2018

Observaciones

Notas especiales

Mantener informados a los interesados sobre el riesgo

....
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por:

Anexo 7: Manual de procedimientos y documentos del cierre de la consultoría

PROPÓSITO

Asegurar oportunamente la transferencia de todos los entregables de la consultoría a través de la firma del acta de aprobación de entregables.

ALCANCE

Este procedimiento aplica para los proyectos de consultoría que completaron todo el proceso de ejecución y supervisión.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Socio de la Firma de Auditoría.

RECURSOS

- 1 Socio de la Firma de Auditoría.
- 1 Asistente.
- Equipos de cómputo.
- Impresora.
- Útiles de oficina (papel bond)

DEFINICIONES

- **Desempeño del proyecto:** Implica recopilar y analizar de manera periódica datos reales y compararlos con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance, así como pronosticar los resultados del mismo.
- **Lecciones aprendidas:** Conjunto de errores y éxitos que el líder y el equipo de proyecto han logrado manejar y sortear durante la realización del proyecto mismo.
- **Cierre del proyecto:** Consiste en revisar toda la información generada durante las fases del proyecto para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto esté completo, finalizar las relaciones contractuales establecidas durante el proyecto, que el proyecto haya cumplido con los entregables y sus objetivos, y que el cliente haya aceptado el producto o servicio final resultante del proyecto.

POLÍTICAS

- Cerrar contratos con proveedores de bienes y servicios al final de la consultoría

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

- Cerrar el proyecto una vez realizada la lista de verificación de todas las actividades planificadas en la consultoría.
- Registrar las lecciones aprendidas de cada proyecto una vez finalizado.
- Respaldar la recepción y aceptación de los entregables transferidos de cada proyecto de consultoría.
- Todos los interesados y equipo de trabajo de la Firma deben asistir a la reunión de cierre del proyecto del consultoría.

INDICADORES

Código	IND-CIE-01					
Nombre	Plazo de cierre de la consultoría					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Identifica el tiempo de demora o adelanto en la transferencia de los entregables una vez finalizado el proyecto de consultoría.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Plazo de entrega / Plazo previsto	Por proyecto	Negativo	≤0,9	>1	Socio	Socio

Código	IND-CIE-02					
Nombre	Cumplimiento de entregables comprometidos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el nivel de cumplimiento de los entregables transferidos comparados con los entregables ofrecidos en la EDT.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Nº de entregables transferidos / Nº de entregables planificados) x 100	Por proyecto	Positivo	70%	90%	Socio	Socio

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	Fecha:

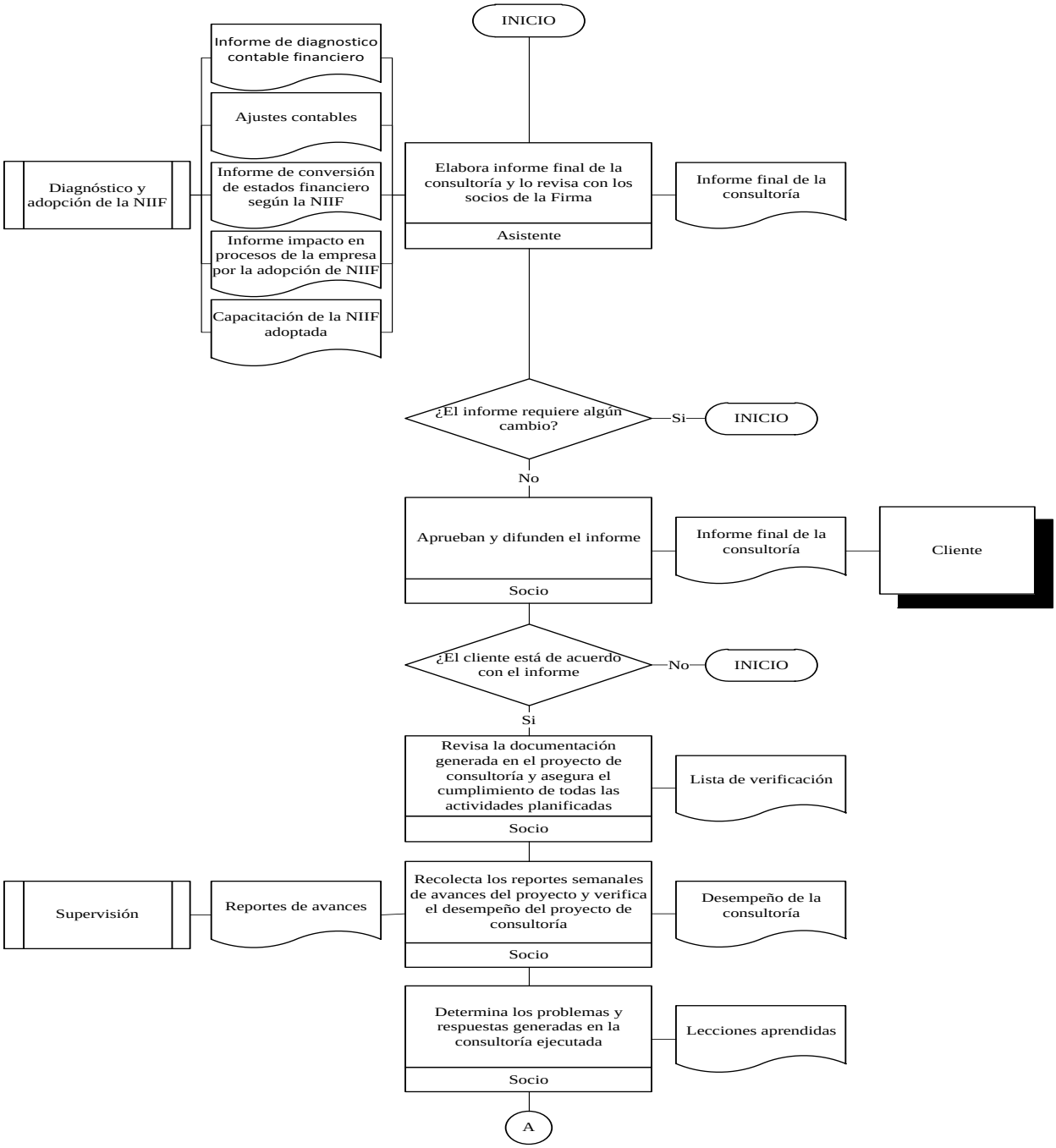
Código	IND-CIE-03					
Nombre	Evaluación del presupuesto					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el nivel de cumplimiento de los entregables transferidos comparados con los entregables ofrecidos en la EDT.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Presupuesto real ejecutado / Presupuesto planificado) x 100	Por proyecto	Negativo	5%	15%	Socio	Socio

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

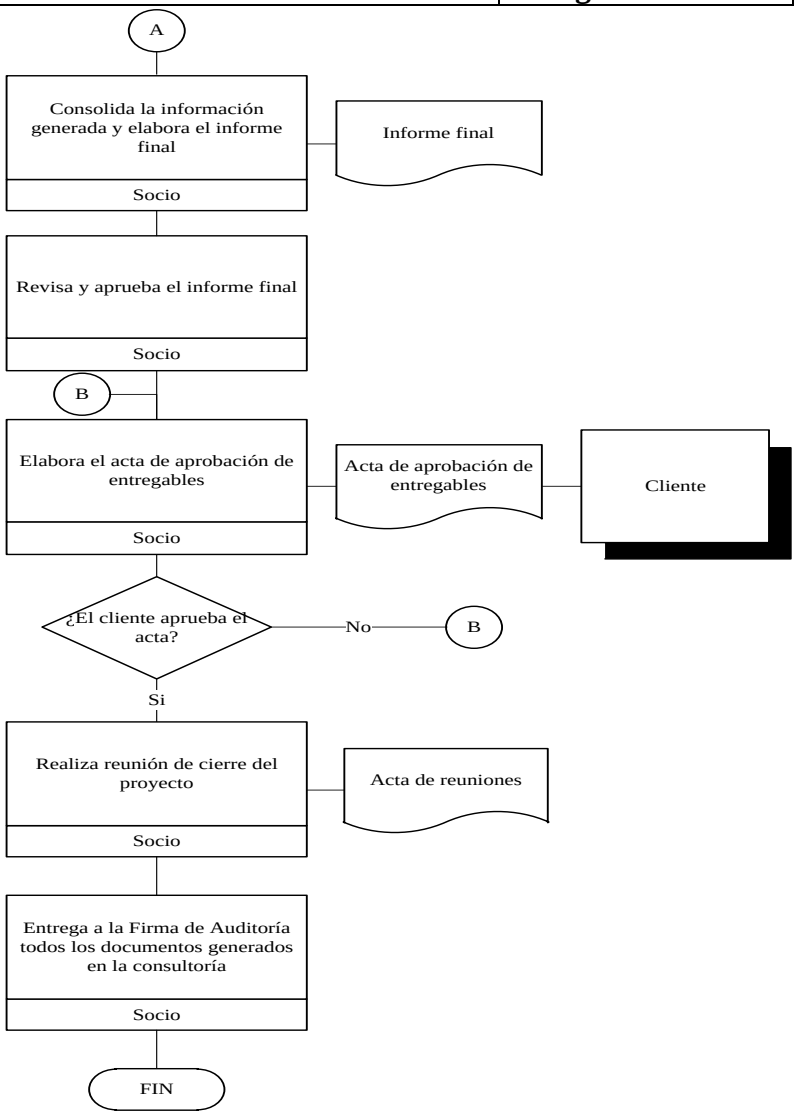
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
MAN-CIE-06	Interno	Procedimiento de cierre de la consultoría	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG-CIE-01	Interno	Informe final de la consultoría	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-CIE-02	Interno	Informe final	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-CIE-03	Interno	Acta de aprobación de entregables	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo
REG-CIE-04	Interno	Acta de reuniones	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Código: REG-CIE-01

INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA PARA EL CLIENTE

Resumen Ejecutivo

Introducción

El presente informe constituye el cierre de la consultoría realizada del periodo……., el cual refleja el proceso de forma general que se ha realizado en la ejecución de la consultoría, así como también el cumplimiento de los objetivos planeados y sus respectivos hallazgos y resultados.

El informe también presenta las respectivas conclusiones que permitirán a los representantes de la empresa, tomar las decisiones oportunas para la implementación de los resultados arrojados.

Objetivos de la Consultoría

Objetivos planteados al inicio del proyecto de consultoría.

Metodología Aplicada en la Consultoría

Actividades realizadas.

Hallazgos Encontrados

Voucheo
Entrevistas
Controles

Resultados Obtenidos

Ajustes contables, detalle técnico de políticas, controles, conversión de los estados financieros según la norma implementada, impactos en los procesos de la empresa por la implementación de la norma, capacitación realizada en la empresa, etc.

Conclusiones y Recomendaciones

Beneficios al implementar los ajustes sugeridos, como cumplir con la normativa, tener información comparable y real, cumplir con los organismos de control y evitar sanciones.

Anexos

.....	.....	.....
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

INFORME FINAL DE CONSULTORÍA PARA LA FIRMA

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 18-12-2018
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018
Fecha de finalización del proyecto: 21-12-2018
Versión: V1
Código: REG-CIE-02

Descripción del Proyecto

Dado que los organismos de control establecieron que la NIIF 15 debe ser implementada en las empresas que apliquen NIIF completas, y además entra en vigencia obligatoria desde el primero de enero del 2018, la empresa Quito CIA LTDA ha solicitado los servicios de consultoría a la Firma de Auditoría, la cual se basa en entregar al cliente un informe final que contenga todos los ajustes necesarios para cumplir con la normativa vigente, además se presenta los estados financieros ajustados y los cambios en los procesos, políticas y controles actuales de la empresa para transparentar la información en base a lo que establece la NIIF 15.

Lista de verificación

ENTREGABLES / ACTIVIDADES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI /NO)	OBSERVACIONES
Acta de constitución	Si	N/A
Objetivo del proyecto	Si	N/A
Definición del proyecto	Si	N/A
Principales interesados	Si	N/A
Requerimientos a satisfacer	Si	N/A
Finalidad del proyecto	Si	N/A
Exclusiones del proyecto	Si	N/A
Supuestos del proyecto	Si	N/A
Restricciones del proyecto	Si	N/A
EDT	Si	N/A
Diccionario EDT	Si	N/A
Cronograma	No	N/A
Presupuesto	No	N/A
Criterios de aceptación	Si	N/A
Adquisiciones	Si	N/A
Comunicación	Si	N/A
Riesgos	Si	N/A
Reporte de avances	Si	N/A
Diagnóstico de la empresa	Si	N/A
Papeles de trabajo	Si	N/A
Informar los problemas encontrados	Si	N/A
Información financiera adoptada la NIIF	Si	N/A
Capacitación	Si	N/A
Cierre de contratos	Si	N/A
Traslado de los entregables	Si	N/A
Informar los problemas encontrados	Si	N/A
Lecciones aprendidas	Si	N/A
Informe final	Si	N/A

¿Se han aceptado los resultados del proyecto?

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1. Obtener aceptación final.	Aprobación documentada de los resultados del proyecto.	Si	N/A

2. Satisfacer todos los requerimientos contractuales.	Documentación de entregables terminados y no terminados. Aceptación documentada de que los términos del contrato han sido satisfechos.	Si	N/A
3. Trasladar todos los entregables a operaciones.	Aceptación documentada por parte de operaciones.	Si	N/A

¿Se han liberado los recursos del proyecto?

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1. Ejecutar los procedimientos organizacionales para liberar los recursos del proyecto.	Cronogramas de liberación de recursos, ejecutados.	Si	N/A
2. Proporcionar retroalimentación de performance a los miembros del equipo.	Resultados de la retroalimentación de la performance del equipo de proyecto, archivados en los files personales.	Si	N/A
3. Proporcionar retroalimentación a la organización relativa a la performance de los miembros del equipo.	Evaluaciones de performance revisadas con los gerentes funcionales y archivadas apropiadamente.	Si	N/A

¿Se ha cerrado formalmente el proyecto?

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1. Ejecutar las actividades de cierre para el proyecto.	Reconocimiento firmado de la entrega de los productos y servicios del proyecto. Documentación de las actividades de cierre.	Si	N/A
2. Informar a gerencia sobre todos los problemas importantes.	Documentación de los problemas importantes.	Si	N/A
3. Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el proyecto.	Retroalimentación documentada del departamento financiero sobre el cierre del proyecto.	Si	N/A
4. Notificar formalmente a los interesados del cierre del proyecto.	Documento que comunica el cierre del proyecto, almacenado en el file del proyecto.	Si	N/A
5. Cerrar todos los contratos del proyecto.	Contratos cerrados apropiadamente.	Si	N/A
6. Documentar y publicar el aprendizaje del proyecto.	Documentación de lecciones aprendidas.	Si	N/A
7. Actualizar los activos de los procesos de la organización.	Documentación del proyecto, archivada. Cambios/actualizaciones de los activos de los procesos de la organización, documentados.	Si	N/A

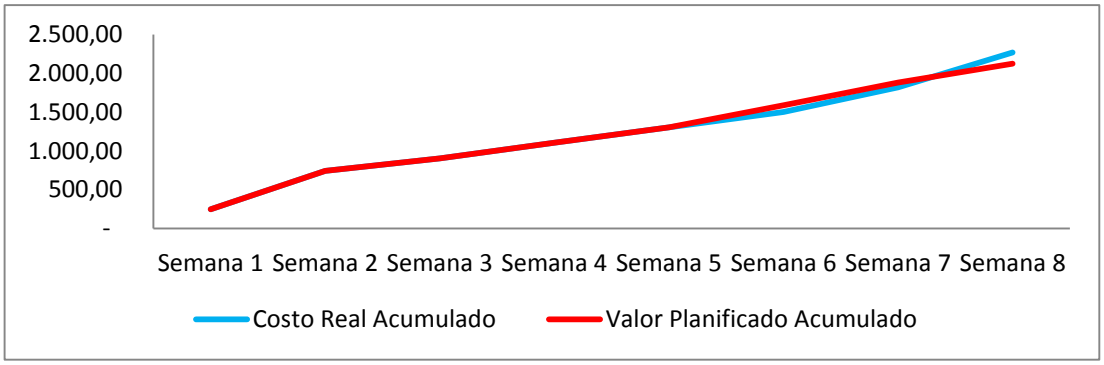
Desempeño de la consultoría

OBJETIVOS DEL PROYECTO	CRITERIOS DE ÉXITO	RESULTADOS	VARIACIÓN	CONCLUSIONES
		Alcance		
Transferir los entregables planificados al cliente	17 Entregables planificados y aprobados por el cliente y la Firma	Los 17 entregables fueron transferidos a la Firma y al cliente y se aprueban con la prescripción del acta	0	
		Tiempo		
Culminar el proyecto de consultoría en 40 días	Fecha de inicio 19-10-2019 Fecha finalización 21-12-2019	Fecha de inicio 19-10-2019 Fecha finalización 21-12-2019	Existieron cambios y desplazamientos de fechas en las actividades a partir de los papeles de trabajo debido. Se incrementó 5 días para realizar los procesos del entregable papeles de trabajo del 6 al 13 de diciembre lo genere un desplazamiento en las fechas de los siguientes entregables: Ajustes contables al 13-12-2018 Informe de conversión de estados financieros al 13-12-2018 Informe de impacto en procesos al 14-12-2018 Capacitación del 19 al 20 de diciembre.	Se logró culminar la consultoría en el plazo establecido aunque se presentaron inconvenientes durante su ejecución
		Costo		
Manejar efectivamente el presupuesto del proyecto	2,127.20	2,268.14	(140.94)	Se utilizó más presupuesto de lo planificado debido a la capacitación que se impartió al pasante por no tener experiencia, además se consideró necesario que todos los informes técnicos de la consultoría los elabore el socio ya que se encontraba en riesgo el tiempo y costo de la consultoría por ende se disminuyeron las horas del pasante y se aumentaron las horas del socio. La diferencia no es significativa, pero si se debe tomar medidas para las próximas consultorías.
		Calidad		
Cumplir con los criterios de aceptación de los entregables	Cumplir con almenas el 90% de los criterios establecidos en el plan de proyecto de consultoría	Se cumplió con el 100% de los criterios establecidos en el plan	0	

Otro				
Dar respuesta oportuna a los riesgos encontrados	Identificar riesgos y en el caso de que se materialicen se los debe responder	Durante la actividad de los papeles de trabajo se presentó el riesgo que tenía impacto en el tiempo y costo de la consultoría, se respondió el riesgo a tiempo y se controló el tiempo, pero el costo si tuvo impacto	Variación en fechas y costo por actividad	Se controló a tiempo el riesgo y no se afecta significativamente al tiempo y costo de la consultoría

Curva S

Semanas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Valor Planificado	247.12	498.42	160.12	199.60	199.60	285.70	290.33	246.31
Valor Planificado Acumulado	247.12	745.54	905.66	1,105.26	1,304.86	1,590.56	1,880.89	2,127.20
Costo Real	247.12	498.42	160.12	199.60	199.60	199.60	314.48	449.20
Costo Real Acumulado	247.12	745.54	905.66	1,105.26	1,304.86	1,504.46	1,818.94	2,268.14



Administración de los riesgos presentados

Durante la ejecución de la consultoría se presentó el riesgo de haber contratado un pasante que no tenía suficiente experiencia para elaborar los papeles de trabajo, lo que generó demoras en el proceso. Se incrementaron las horas para esta actividad y se reasignaron nuevas fechas para los siguientes entregables, además, se disminuyeron las horas del pasante y se incrementaron las horas del socio para la elaboración de todos los informes de la consultoría y el material de capacitación. La respuesta inmediata permitió transferir los entregables a tiempo.

Información de Contratos

No existieron contratos adicionales en la consultoría

Lecciones aprendidas

ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CAUSA	ACCIÓN CORRECTIVA	RESULTADO OBTENIDO	LECCIÓN APRENDIDA
3.3 Papeles de trabajo	Falta de experiencia del asistente	No se realizó correctamente el proceso de selección de personal	Dar capacitación inmediata al asistente	Demora en los tiempos de la consultoría	Realizar proceso de selección correcto y capacitar al personal sobre la NIIF antes de ofertar consultorías al publico
1.1 Acta de constitución	Estableces los objetivos claros y medibles del proyecto de consultoría	Se establecieron objetivos de manera empírica	Fijar metas y limitaciones en el plan del proyecto de consultoría	Cumplimiento de los objetivos y requerimientos del plan	Considerar las lecciones aprendidas de proyectos pasados para fijar objetivos reales y medibles en el tiempo

1.3 Plan del proyecto de consultoría	Desplazamiento de fechas e incremento de costos por demora en los entregables planificados	No se estima tiempos y costos para posibles imprevistos de cada entregable	Desplazar fechas desde el entregable que causó la demora e incrementar la carga laboral a personas que tienen experiencia	La carga laboral asignada a los socios fue sumamente excesiva, sin embargo, cumple con los criterios de aceptación de los entregables y se cumple con el plazo de entrega de los informes finales. Los costos incrementaron debido a estos cambios pero no fueron excesivos	Estimar y planificar tiempos y costos para posibles imprevistos de cada entregable
1.6.3 Lecciones aprendidas	No existe documento de lecciones aprendidas pasadas que sirvan de sustento y ayuda para generar una nueva consultoría	Manejo empírico de las consultorías pasadas	Llevar un registro de problemas y respuestas de cada consultoría ejecutada	Mejoras en la planificación y ejecución de las consultorías	Crear documento físico que sirva como respaldo de los problemas y respuestas dadas en cada consultoría, lo que permite planificar y ejecutar de mejor manera las consultorías evitando o corrigiendo errores pasados.
1.3 Plan del proyecto de consultoría					Es necesario empezar la planificación de un proyecto de consultoría partiendo de la elaboración de la EDT y los diccionarios, lo que simplificaría y detallaría todos los procesos de la consultoría además, son herramientas que permiten evaluar y controlar cada entregable.

.....	.....	.....
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ACTA DE APROBACIÓN DE ENTREGABLES

Empresa: Quito CIA LTDA

Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15

Fecha de preparación: 21-12-2018

Versión: V1

Código: REG-CIE-03

Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

Declaración de la aceptación formal

El cliente y la Firma de Auditoría dan por aceptada la transferencia oficial de los entregables planificados con sus respectivos respaldos. Todos los entregables cuentan con las firmas de elaboración de aprobación de las partes interesadas.

Observaciones adicionales

N/A

Aceptado por

NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA
Gerente General	21/12/2018
Gerente Financiero	21/12/2018
Socio de la Firma	21/12/2018

Distribuido y aceptado

NOMBRE DE LOS INTERESADOS	FECHA
Gerente General	21/12/2018
Gerente Financiero	21/12/2018
Contador	21/12/2018
Socio de la Firma	21/12/2018

.....	.....	.....
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ACTA DE REUNIONES

Empresa: Quito CIA LTDA
Nombre del Proyecto: Consultoría para la implementación de la NIIF 15
Fecha de preparación: 21-12-2018
Versión: V1
Código: REG-CIE-04
Fecha de inicio del proyecto: 29-10-2018 **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** 21-12-2018

FECHA / HORA	LUGAR	CONVOCADA POR
21/12/2018 - 15:00 pm	Sala de reuniones de la empresa	Socio de la Firma

Objetivo

Dar a conocer a los interesados y equipo de trabajo los resultados de la consultoría y la finalización de la misma.

Asistentes

PERSONA	CARGO
	Presidente
	Gerente General
	Gerente financiero
	Contador
	Socios de la Firma
	Asistentes de la Firma

Documentación

QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE	RESPONSABLE
Informe final de la consultoría	Socio de la Firma
Informe final de la Firma	Socio de la Firma
QUÉ SE DEBE PRESENTAR A LA REUNIÓN	**RESPONSABLE**
Informe final de la consultoría	Socio de la Firma
Informe final de la Firma	Socio de la Firma

Agenda

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación de los informes	Gerente General	1 Hora

Conclusiones

ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA LIMITE

Observaciones

Notas especiales

....
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: