

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CONSULTORÍA
EMPRESARIAL RBJ**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO LICENCIATURA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA**

**EMMA JOCONDA AMAGUA MASABANDA
DIRECTOR: ESP. LCDO. C.P.A VÍCTOR RUIZ**

QUITO, DICIEMBRE 2014

LECTORES

Ing. Jaime Guada

Dr. Efraín Becerra

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis abuelitos (+), mi hermano (+) por ser mi luz y mi guía en cada momento de mi vida por darme sabiduría para lograr mis propósitos.

A mis padres en especial a mi mami Rosa Masabanda por su apoyo incondicional en todo momento, sus consejos sus valores, por su motivación constante que ha permitido ser una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a quienes hicieron posible llegar a un feliz término la presente tesis:

A la empresa RBJ CIA. LTDA por las facilidades prestadas para la ejecución del presente trabajo.

Al ESP. LCDO. C.P.A Víctor Ruiz por su confianza , su ayuda y colaboración en la realización de este trabajo.

CERTIFICACIÓN

Yo, Emma Joconda Amagua Masabanda soy la responsable de obtención de esta tesis para lo cual he utilizado normas y técnica de Auditoría para la aplicación en la Empresa Consultoría Empresarial RBJ

En tal virtud declaro que el contenido, el ejercicio práctico, las conclusiones, las recomendaciones que se desprenden del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Emma Joconda Amagua Masabanda

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES	1
1.1. Organización	1
1.1.1 Reseña Histórica	3
1.1.2 Estructura Organizacional.....	4
1.1.3 Misión	8
1.1.4 Visión	8
1.1.5 Objetivos de la Empresa	9
1.1.5.1 Área De Ventas.....	9
1.1.5.2 Área Recursos Humanos	9
1.1.5.3 Área Activos Fijos	10
1.1.5.4 Área Servicio Al Cliente	10
1.1.6 Objetivos Funcionales	10
1.1.6.1 Área Financiera.....	10
1.1.6.2 Área Administrativa	11
1.1.6.3 Área De Servicios.....	11
1.1.7 Políticas.....	12

1.1.8	Estrategias	13
1.1.9	Principios y Valores	14
1.1.9.1	Principios	14
1.1.9.2	Valores	15
1.1.10	Servicios	17
1.1.11	Organismos de Control	19
1.1.11.1	Superintendencia de Compañías	19
1.1.11.2	Servicio de Rentas Internas	20
1.1.11.3	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	21
1.1.11.4	Ministerio de Relaciones Laborales	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
2.1	Definiciones sobre Auditoría	24
2.2	Importancia de la Auditoría	25
2.3	Clases de Auditoría	25
2.4	Auditoría de Gestión	27
2.4.1	Definición	27
2.4.2	Características	29
2.4.3	Alcance de la Auditoría RBJ	29
2.4.4	Objetivos de la Auditoría RBJ	31

2.4.5	Importancia Auditoría RBJ	32
2.4.6	Proceso de la Auditoría.....	33
2.4.6.1	Fase I Planificación	33
2.4.6.1.1	Planificación Preliminar	34
2.4.6.1.2	Planificación Específica	36
2.4.6.2	Fase II Ejecución Del Trabajo	38
2.4.6.2.1	Programa de Auditoría.....	39
2.4.6.2.2	Pruebas de Cumplimiento.....	41
2.4.6.2.3	Pruebas Sustantivas	41
2.4.6.2.4	Papeles de Trabajo.....	42
2.4.6.2.5	Índices.....	44
2.4.6.2.6	Marcas de Auditoría	45
2.4.6.3	Fase III Comunicación De Resultados	46
2.5	Gestión.....	49
2.5.1	Control	50
2.5.2	Control de Gestión	50
2.5.3	Propósito del Control de Gestión.....	51
2.5.4	Alcance del Control de Gestión	52
2.5.5	Instrumentos para el Control de Gestión	53
2.5.6	Elementos de Gestión	56

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE ADMINISTRATIVA	59
3.1 Análisis Interno	59
3.2 Fase I Planificación	60
3.3 Fase II Ejecución Del Trabajo.....	81
3.4 Fase III Comunicación De Resultados	117

CAPÍTULO VI

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
4.1 Conclusiones.....	124
4.2 Recomendaciones	125

BIBLIOGRAFÍA	126
---------------------------	------------

ANEXOS	129
---------------------	------------

ANEXO 1 GLOSARIO DE TÉRMINOS	129
------------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda., es una empresa que está en crecimiento y tiene importante mercado captado en la ciudad de Quito inicia sus actividades en el 2008 por un grupo de profesionales en el área de Contabilidad y Auditoría con experiencia en el Comercio y la Industria tanto del sector privado como del sector público; que brinda servicios contables, administrativos y de gestión, esta empresa tiene una imagen buena aunque es poco reconocida dentro del sector contando con alianzas estratégicas de mercado, en el análisis de la investigación se determinó que la organización no tiene una adecuada estructura orgánica, ni procedimientos formalizados, que beneficie a los trabajadores para que puedan realizar sus funciones de forma óptima y un ambiente laboral agradable, permite obtener mayores y satisfacer las necesidades de los clientes, tiene un control interno medio, por lo cual se debe considerar tomar en cuenta en las áreas de mayor deficiencia, una de las que debe aplicar más sus funciones establecidas en la planificación estratégica es el área de gerencia y diseñar e implementar un manual de funciones para la organización que permitan él logro cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

PALABRAS CLAVES

AUDITORÍA

GESTIÓN

INDICADORES

INFORME

INTRODUCCIÓN

Toda organización busca satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la prestación de bienes y servicios de calidad. Hoy en día las empresas deben estar preparadas para asumir los retos que diariamente, desarrollar estrategias que les permita ser cada vez más competitivos y eficientes.

La auditoría de gestión constituye una herramienta que facilita los lineamientos necesarios para evaluar y medir el cumplimiento de metas, objetivos, políticas, normas y demás medidas adoptadas por la administración de una empresa. En virtud de lo expuesto, realizar una auditoría de gestión a la alta dirección de la empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es necesario, ya que con ello se puede determinar el grado de eficiencia de la gestión de la gerencia general y el de sus resultados.

En el primer capítulo se describe aspectos generales de la empresa relacionado con su estructura organizacional, servicios, entidades reguladoras; y parte de su direccionamiento estratégico. En el segundo se describe de forma general los aspectos teóricos de la auditoría de gestión así como elementos, componentes y fases a seguir para el desarrollo del tercer capítulo. El tercer está relacionado con el ejercicio práctico que consiste en aplicar las diferentes fases de la auditoría de gestión y el uso de indicadores de economía, eficacia y eficiencia. Al aplicar estos indicadores se puede determinar el grado y la forma que la empresa ha alcanzado sus objetivos mediante el compromiso y gestión de la alta dirección.

Finalmente el resume las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Organización

RBJ Cía. Ltda., es una compañía de responsabilidad limitada inicia sus actividades en el 2008, en la ciudad de Quito, cuyo objeto sociales brindar servicios contables, administrativos y de gestión. Sus fundadores Ing. CPA. Blanca López y al Dr. CPA. Roberto Jara, con gran espíritu emprendedor y deseo de superación dieron comienzo a esta empresa asesora que hoy tiene un importante prestigio.

GRÁFICO N° 1- LOGOTIPO DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

RBJ CÍA. LTDA.



Fuente: Información recopilada de la Empresa RBJ Cía. Ltda.

RBJ Cía. Ltda., se constituyó con un capital de \$400 USD, capitales aportados por dos socios, Blanca López y Roberto Jara. A continuación presentamos un cuadro explicativo de la integración del capital de la empresa consultora empresarial RBJ Cía. Ltda.

INTEGRACIÓN Y PAGO DEL CAPITAL: El capital de la Compañía Limitada se encuentra suscrito y pagado en su totalidad por los socios, de la siguiente manera:

TABLA N° 1 - INTEGRACIÓN DE CAPITAL DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA

SOCIOS	CAPITAL PAGADO US\$	NÚMERO DE PARTICIPACIONES	VALOR. UNIT. PARTICIPACIÓN US\$	% DE LA PARTICIPACIÓN
Blanca López	360,00	360	1,00	90,00
Roberto Jara	40,00	40	1,00	10,00
TOTAL	400,00	400		100,00

Fuente: Información recopilada de la empresa RBJ Cía. Ltda.

✓ **Datos generales:**

Fecha De Constitución: 12 De Mayo Del 2008.

Capital: 400,00 Dólares.

Notaria: Vigésimo Quinta, El 22 De Noviembre 2008 Con El Dr. Mario Sierra.

Expediente De La Superintendencia De Compañías: 802-2008

Registro Mercantil: 28 De Noviembre de 2008.

Ubicada: En La Av. América No. 21-121 Y Av. Universitaria.

1.1.1 Reseña Histórica

RBJ Cía. Ltda., se forma como compañía en el año 2008 por un grupo de profesionales en el área de Contabilidad y Auditoría con experiencia en el Comercio y la Industria tanto del sector privado como del sector público, con el propósito de apoyar el crecimiento profesional y administrativo de las Empresas Ecuatorianas.

El señor Roberto Jara junto con otros profesionales unió el capital económico e intelectual e iniciaron la empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., que a través de los años ha logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las consultoras contables de gran crecimiento en estos últimos años.

En su actividad RBJ Cía. Ltda., empezó brindando un servicio de consultoría y asesoramiento a personas naturales obligadas a llevar contabilidad, lo cual le permitió abrirse campo en el mercado, es decir dando a conocer su servicio, a través de marketing para llegar a sus potenciales clientes.

Actualmente la empresa se encuentra posicionada en el mercado esto mediante el transcurso del tiempo que le ha permitido adquirir experiencia para dar un servicio de calidad, lo que ha permitido que el reconocimiento y prestigio, mediante la prestación de servicios contables, tributarios a personas naturales obligadas a llevar contabilidad para posteriormente prestar el servicio a pequeñas y medianas empresas.

La proyección que tienen los socios para el futuro es prestar servicios de consultoría a empresas grandes, en base a experiencia adquirida y al talento humano capacitado, para lo cual la empresa realiza constantemente actualización de conocimientos a todo el equipo de profesionales, cada uno de ellos especializados en diversos servicios de consultoría, proyectos auditoría, contabilidad, tributación, laboral y tecnología.

1.1.2 Estructura Organizacional

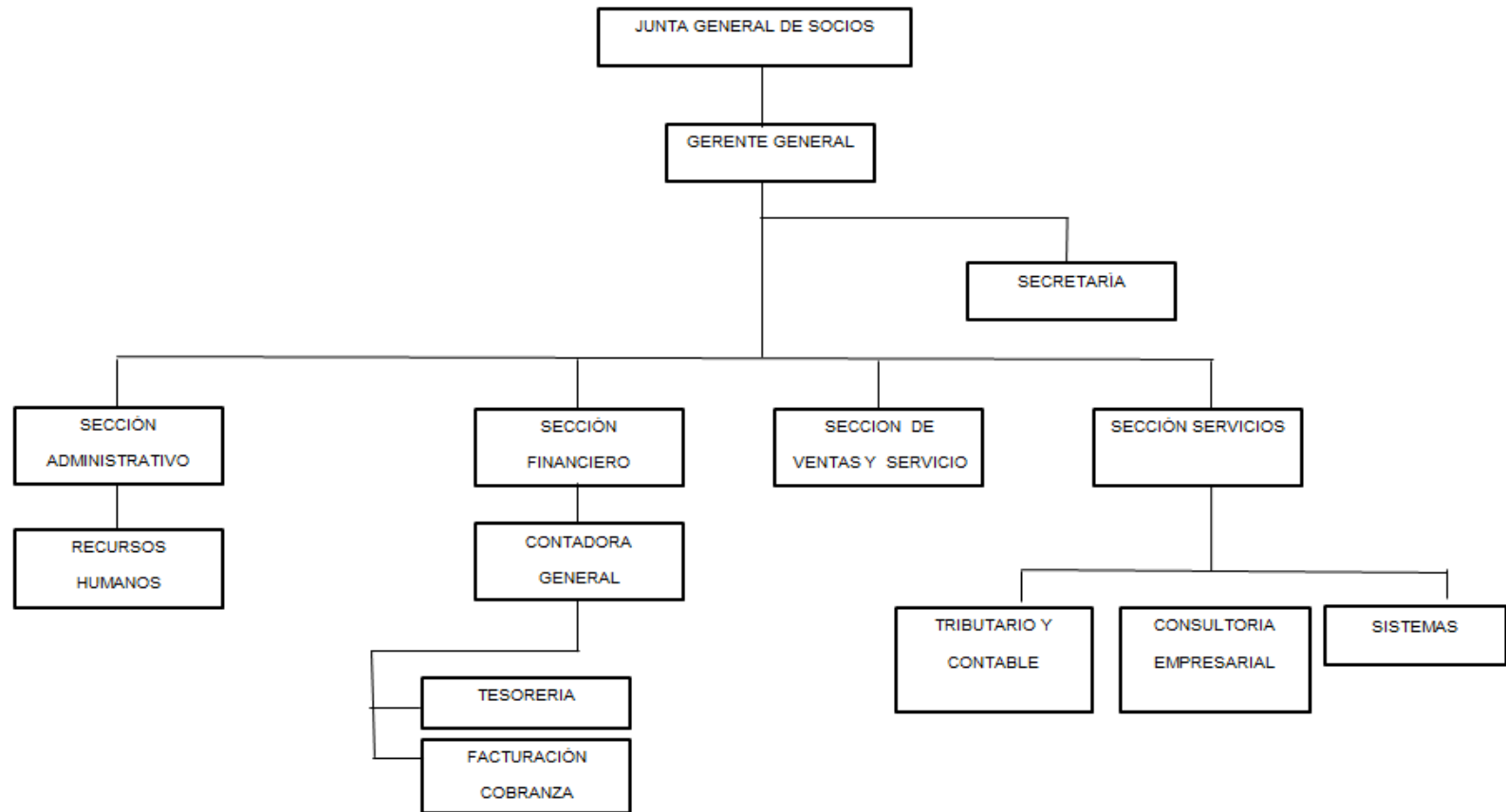
“Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.”(ENCICLOPEDIA FINANCIERA, 2014)

Hay dos formas en las que se describe a una organización de una empresa en su manera de constituirse:

- **Organigrama Estructural**

“Estos organigramas brindan información representativa de la empresa, resaltando cierto nivel jerárquico.”(ADMINISTRACIÓN MODERNA, 2013)

GRÁFICO N° 2 - ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.



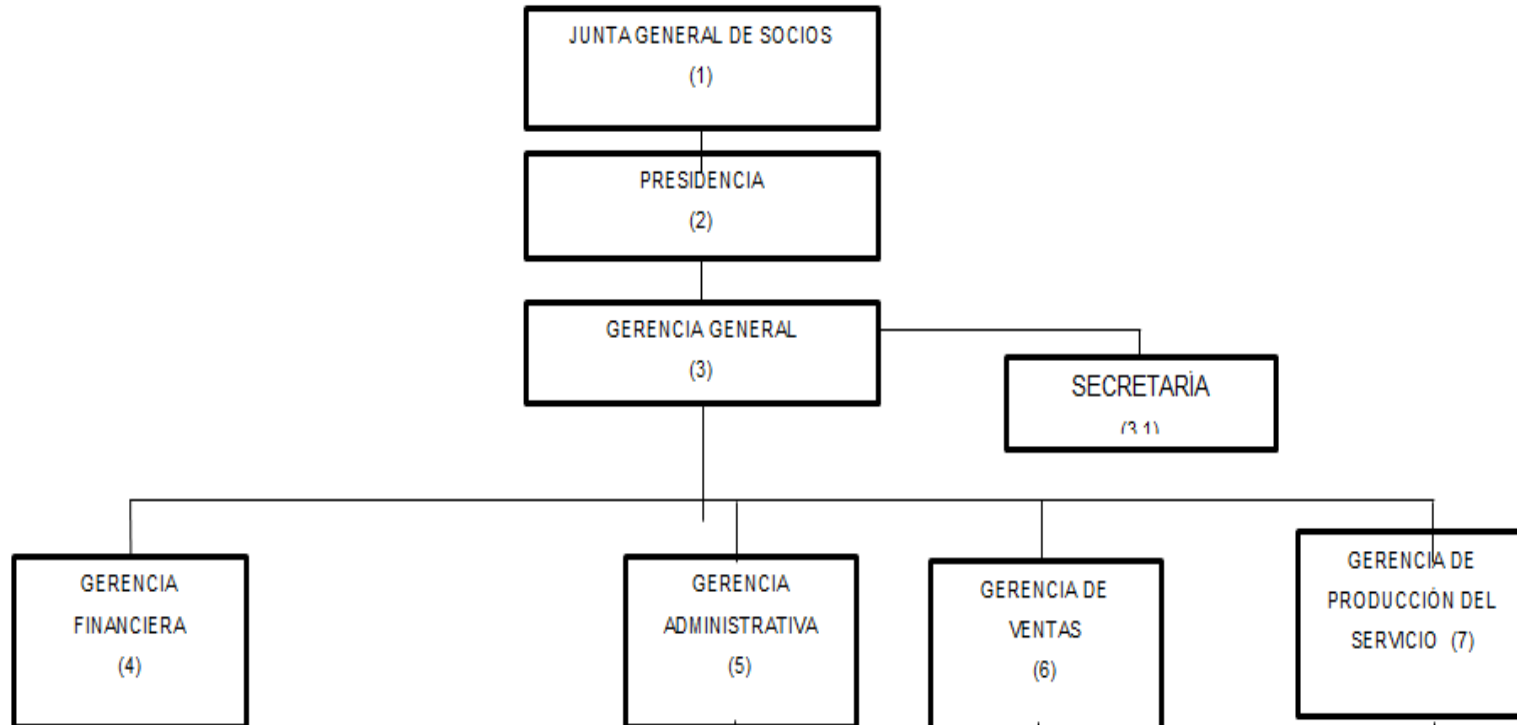
Fuente: Información recopilada de la empresa RBJ Cía. Ltda.

➤ **Organigrama Funcional**

Estos tipos de organigramas son muy poco usados por el mismo hecho de que existe un manual organizacional, la cual de cierto modo describe la responsabilidad que tiene cada área de la empresa; quizás en organizaciones pequeñas sean necesarias este tipo de organigramas. (ADMINISTRACIÓN MODERNA, 2013)

A continuación se presenta el organigrama funcional de RBJ Asesoría Empresarial:

GRÁFICO N° 3 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL VIGENTE DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.



Fuente

: Información recopilada de la empresa RBJ Cía. Ltda.

1.1.3 Misión

“La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.” (PnlPalermo, 2014)

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, es como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio. (SERNA, 2010)

Misión Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.

Somos asesores en Contabilidad, Tributación, Laboral (IESS – MRL), NIIF`S; brindando a nuestros clientes información oportuna y confiable que agrega valor a sus decisiones, por medio de un equipo humano de experiencia y comprometido con nuestros valores.

1.1.4 Visión

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro. (PnlPalermo, 2014)

Visión Consultaría Empresarial RBJ Cía. Ltda.

“Ser una empresa líder en la asesoría empresarial; la pionera en Ecuador en ofrecer un servicio integral en todas las áreas para cualquier organización.”

1.1.5 Objetivos de la Empresa

Objetivo se define como el logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido, tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción. El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión. (PnlPalermo, 2014)

Los objetivos corporativos para la “Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.,” "son:

1.1.5.1 Área De Ventas

Ser una consultora que brinde servicios con eficiencia y eficacia, alcanzando el mayor número de clientes en el sector norte de Quito, mediante estrategias que sean necesarias para proponer un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo dentro del Área de Ventas.

1.1.5.2 Área Recursos Humanos

Mejorar la estructura organizativa en cuanto al establecimiento, división de funciones y delegación de responsabilidades y autoridad dentro del Área de Recursos Humanos que sean necesarios para proponer un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo.

1.1.5.3 Área Activos Fijos

Contar con un instrumento administrativo, que permita establecer los mecanismos necesarios de registro y control del activo fijo, mediante la descripción de sus características físicas y técnicas, su costo, localización y asignación de los mismos.

1.1.5.4 Área Servicio Al Cliente

Brindar un servicio al cliente de calidad, optimizando los tiempos utilizados y los recursos, para brindar servicios garantizados de acuerdo a la necesidad requerida.

1.1.6 Objetivos Funcionales

Estos objetivos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, se determinan en función de los objetivos corporativos.

1.1.6.1 Área Financiera

- Registrar contablemente las operaciones de la Empresa con la finalidad de conocer su situación económica y disponer de cifras para realizar análisis financieros.
- Recuperar la cartera vencida existente y reestructurar el sistema de cobranzas.

- Maximizar la utilidad de la Empresa a través de una acertada planificación y reducción de costos.

1.1.6.2 Área Administrativa

- Plantear una estructura organizacional funcional que permita al personal conocer plenamente sus actividades y responsabilidades con la finalidad de mejorar su desempeño y por ende el de la Empresa en general.
- Promover la participación personal y desarrollo profesional de los empleados a fin de captar su motivación e identificación con los objetivos organizacionales.
- Contar con un proceso administrativo eficiente que permita lograr una adecuada planificación de las actividades y una óptima ejecución de las mismas.
- Organizar el Área Administrativa con la asignación y definición específica de funciones de los empleados.

1.1.6.3 Área De Servicios

- Organizar el Área Operativa que permita brindar asesoramiento legal, técnico y administrativo, en función del personal de la Empresa.
- Coordinar con la Gerencia de Ventas el seguimiento de las ofertas entregadas a los clientes.
- Implantar cronogramas y planes de acción individualizados para cada empleado.

1.1.7 Políticas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.(Encinas, 2009, ENERO).

La empresa RBJ Cía. Ltda., tiene como políticas que expresan la cultura organizacional, las siguientes:

- ✓ Optimizar el uso del recurso humano, financiero y tecnológico a cargo de la compañía Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.
- ✓ Ofrecer servicio de calidad, manteniendo la buena imagen de la empresa mediante puntualidad y profesionalismo.
- ✓ Mantener una buena relación con los clientes que permita una confianza mutua, dando prioridad a los servicios que requieran.
- ✓ Establecer horarios de trabajo, acorde a lo que establece la gerencia general y el trabajo que realiza cada empleado.
- ✓ Fijar estándares de evaluación para medir el trabajo realizado por las personas pertenecientes a cada grupo de acuerdo a la actividad que realizan dentro de la Empresa.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas con el jefe de cada grupo de trabajo y con cada empleado.

1.1.8 Estrategias

La Estrategia se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “Como logro esto”. Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben cómo lograrlo, en este caso no tiene un plan elaborado. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo. (PnlPalermo, 2014)

La empresa RBJ Cía. Ltda., posee estrategias que le han permitido crecer como organización y consolidarse poco a poco como una empresa asesora de calidad dentro de las que tenemos las siguientes:

✓ **Estrategia Empresarial**

Contar con personal altamente calificado y capacitado el cual cumpla con los requerimientos de servicio y atención al cliente en todas las etapas de nuestro servicio, contando con eficiencia y eficacia en todo el proceso.

✓ **Estrategia de Competitividad**

Alcanzar a cubrir la demanda insatisfecha cumpliendo normas de calidad establecidas por la gerencia y a la vez realizar retroalimentación a cada proceso en especial el de capacitación a nuestro personal para así tener clientes totalmente satisfechos con sus requerimientos, dando un servicio exclusivo y acorde a sus necesidades.

✓ **Estrategia de Crecimiento**

Como estrategia de crecimiento tendremos la expansión de nuestro servicio hacia todo el país prestando servicios innovadores y mejorando los costos con relación a nuestra competencia, lo que nos beneficiaría en el crecimiento de nuestra organización.

1.1.9 Principios y Valores

1.1.9.1 Principios

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos (ACCIÓN DEMOCRÁTICA, 2009)

La empresa RBJ Cía. Ltda., tiene como cultura y soporte de la empresa valores y principios organizacionales que se detallan a continuación:

✓ **Cooperación**

Con el trabajo en equipo se consigue que la organización crezca, la opinión y trabajo son fundamentales para ella, todos y cada uno del personal son parte fundamental del equipo y solo a través de una buena relación se logra la unión para alcanzar las metas propuestas.

✓ **Eficiencia**

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

✓ **Puntualidad**

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos en cada componente de la actividad realizada.

✓ **Liderazgo**

Estar comprometido con el éxito de la empresa.

1.1.9.2 Valores

El concepto de valor se enmarca dentro de la axiología, cuya raíz griega viene de axios que significa lo que es digno de estima, valioso, y de logos, tratado. La axiología es la rama de la filosofía que trata sobre el estudio de los valores. Sanabria (1971) afirma que primeramente fueron los economistas los que usaron el término valor como sinónimo de bien, pasando posteriormente a ser estudiada por los filósofos.

Los valores son parte elemental, porque son las creencias que permite que una empresa este encaminada hacia el éxito mediante el buen vivir organizacional, los valores que la compañía Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., ha considerado imprescindibles son:

✓ **Lealtad**

Es la fidelidad que tenemos hacia la empresa y a nuestros clientes.

✓ **Confianza**

Este valor nos identifica como una empresa dedicada a brindar credibilidad y esperanza en nuestros clientes.

✓ **Respeto**

Aceptamos todo tipo de opiniones de cada integrante que conforma esta empresa, así como su apreciación y valoración hacia los demás.

✓ **Honestidad**

Este valor nos permite actuar con la verdad, claridad, coherencia y transparencia en los actos.

✓ **Responsabilidad**

Con este valor estamos comprometidos con nuestros clientes asumiendo las consecuencias que se presenten ante cualquier circunstancia.

✓ **Puntualidad**

Este valor nos permite cumplir los compromisos con exactitud y en el tiempo indicado para que no afecte a la productividad.

✓ **Perseverancia**

Es la cualidad que nos caracteriza por el cumplimiento de nuestros objetivos y metas que nos proponemos día con día.

✓ **Amabilidad**

Seremos amables y corteses con los clientes, sabremos siempre responder a sus inquietudes y estaremos siempre dispuestos a satisfacer sus requerimientos, porque ellos son nuestra razón de ser y a ellos nos debemos.

1.1.10 Servicios

La compañía Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., actualmente ofrece sus servicios orientados al área administrativa y financiera de las empresas, estos servicios se muestran en la siguiente tabla:

TABLA N° 2 - SERVICIOS DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.

SERVICIOS	
CONTABLES	<p>Contabilidades de grandes y pequeñas empresas.</p> <p>Presentación de Balances.</p> <p>Elaboración de Nómina.</p> <p>Cierre de Balances bajo NIIF`S.</p> <p>Revisión de registros contables.</p> <p>Revisión de egresos e ingresos de la cuenta bancos.</p>
TRIBUTARIO	<p>Asesoría Tributaria al Día</p> <p>Declaración y Conciliación de Impuestos</p> <p>Declaración De Impuesto (IVA) (IR)</p> <p>Declaración Impuesto a la Renta</p> <p>Anexo Transaccionales</p> <p>Anexo en Relación de Dependencia</p>
GESTIÓN EN EL IESS	<p>Claves Patronales</p> <p>Revisión Avisos de Entrada-Salida</p> <p>Manejo y control de la pág. Web IESS</p> <p>Planillas de Aporte IESS</p>
GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	<p>Presentación de Balances</p> <p>Informes y más.</p>
GESTIONES LABORALES	<p>Mejoramiento de RR.HH.</p> <p>Manejo de Personal de empresas.</p> <p>Cálculo de prestaciones legales.</p> <p>Elaboración de Contratos de Trabajo.</p> <p>Registros de Contratos ante el MRL.</p> <p>Actas de Finiquito.</p>
AUDITORÍA	Auditoría Financiera
PROYECTOS (poco frecuentes)	<p>Estudios de Factibilidad</p> <p>Planes de Negocios</p>

Fuente: Información recopilada de la empresa RBJ Cía. Ltda.

Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., tiene talento humano especializado en diversos servicios de consultoría, proyectos, auditoría, contabilidad, tributación, laboral y tecnología que le han permitido a la empresa dar un servicio garantizado y de calidad.

1.1.11 Organismos de Control

Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., está como toda compañía regulada por instituciones del Estado a las que tiene que rendir cuentas de sus actividades, a continuación se presentan los organismos que la regulan con su respectiva norma legal:

1.1.11.1 Superintendencia de Compañías



Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es una compañía que está regulada por la Superintendencia de Compañías a la que tiene que rendir cuenta de sus actividades de carácter societario.

La Ley de Compañías que en este caso se presentan a continuación aplica para el análisis los siguientes artículos:

Según la Ley de Compañías, en su artículo 20, las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a control de la Superintendencia de Compañías deberán presentar hasta el 30 de abril de cada año, la siguiente documentación:

- ✓ Presentación de Estados Financieros, dependiendo si su compañía está obligada a prestar su información financiera bajo normas NIIF (Suscrito por el Representante Legal y el contador).
- ✓ Informe presentado por el representante legal a la Junta de Accionistas o Socios.
- ✓ Informe de Comisario (si la compañía es anónima o, si los estatutos de la compañía limitada, establecen la existencia del comisario).
- ✓ Informe de Auditoría Externa, dependerá del monto total de activos del ejercicio económico. Si la compañía tiene socios o accionistas del Estado o si sus activos son superiores a 1.000.000 de dólares.
- ✓ Nómina de Administradores y personal ocupado
- ✓ Notas a los estados financieros
- ✓ Copia del RUC

1.1.11.2 Servicio de Rentas Internas



Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es una compañía que está regulada por el Servicio de Rentas Internas con la que tiene obligaciones tributarias.

RBJ Cía. Ltda., es una compañía asesora en cumplimiento fiel de sus obligaciones, mensualmente presenta ante el órgano regulador la siguiente documentación:

- ✓ Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos

- ✓ Anexo de relación de dependencia
- ✓ Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ✓ Declaración Mensual del IVA

1.1.11.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es una compañía que está regulada el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la empresa tiene obligación de responder en lo referente a la aplicación del Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

Consultoría Empresarial RBJ al haberse constituido como una compañía tiene como parte de sus responsabilidades afiliar en forma obligatoria a todos sus empleados sin excepción, como consta en la Ley de Seguridad Social según el artículo 9, y la que debe cumplir según es el mismo derecho de los trabajadores, y lo ha hecho, previo contrato legalmente extendido y después de un mes de trabajo de cada empleado que está a su cargo.

Consultoría Empresarial RBJ en su cumplimiento de las leyes tiene especial atención a la afiliación obligatoria, ya que como consta en la Ley presente el artículo 10 menciona que el trabajador está protegido contra todos los casos fortuitos. Además en Consultoría Empresarial RBJ establece las responsabilidades tanto de directivos como de trabajadores es el

cumplimiento de sus funciones, si se da lo contrario, se procederá a la remoción del cargo y tendrán responsabilidad civil en caso de daños y perjuicios.

Y como es derecho de los empleados de una organización sea público o privado el artículo 102 de la Ley de Seguridad Social hace referencia al derecho de los trabajadores al servicio de salud que beneficia a la familia de los mismos, servicio merecedor por la afiliación al IESS.

1.1.11.4 Ministerio de Relaciones Laborales



Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es una compañía que está regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales

La empresa cumple con lo dispuesto por este Ministerio, así el pago de la décima tercera y décima cuarta remuneración en los meses respectivos, utilidades a sus trabajadores, aplica lo establecido en el Código de Trabajo, para el análisis se han tomado los siguientes artículos:

En el Código de Trabajo vigente podemos mencionar que en caso de las obligaciones del empleador y del trabajador el Art. 42. , menciona sobre las obligaciones del empleador de pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo según consta en la Ley presente; en el Art. 48 hace referencia a la Jornada especial que se determinará según el trabajo de

jornada completa y el número de horas de labor; lo mismo en el caso del Art. 49 sobre la Jornada se realiza entre las 7 p.m. y las 6 a.m. del día siguiente cuyo pago se hace de acuerdo al porcentaje establecido en esta Ley; y el Art. 84. De esta Ley habla sobre la remuneración semanal, por tarea y por obra que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Definiciones sobre Auditoría

“La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección, y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.”(MADARIAGA, 2007, pág. 13)

Para COOK, John. WINKLE, Gary. (1996), En el libro Auditoría, señala que la auditoría es el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente. (ALVIN & RANDAL, 2007, pág. 10)

Auditoría es controlar, investigar y encontrar indicios de sucesos indebidos que puedan afectar el normal desarrollo de las operaciones administrativas, financieras, operativas y técnicas de una empresa.

2.2 Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa. Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. (AGUIRRE, 2010, pág. 17)

Constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, y su importancia está dada puesto que impulsa su crecimiento toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa–efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

2.3 Clases de Auditoría

(GÓMEZ, 2010, pág. 5) Existen diferentes clasificaciones de Auditorías que son:

Auditoría Externa: Consiste en examinar y evaluar una determinada realidad por el personal externo al ente auditado, para emitir una opinión independiente sobre el resultado de las operaciones y la validez técnica del sistema de control que está operando en el área auditada.

Auditoría Interna: Es una función de control al servicio de la alta dirección empresarial. El auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la responsabilidad de

otras personas en la organización. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa.

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

Auditoría Financiera: Es el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado.

Auditoría Administrativa: Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

Auditoría Operacional: Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

Auditoría de Gestión: Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; de medir la

calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

Auditoría Integral: La auditoría integral está dada por el desarrollo integrado de la auditoría financiera, operacional y legal. Tiene como objeto de estudio los respectivos campos de las finanzas, la administración y el derecho, en relación con su aplicación a las operaciones económicas, de los entes auditados.

Auditoría Gubernamental: Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental. Esta evaluación se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas y unidades de dichas entidades.

2.4 Auditoría de Gestión

2.4.1 Definición

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómica derivado de sus actividades. (GRAIGCOOPER, 2012)

William P. Laonard en la “Auditoría Administrativa” es un examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una rama de gobierno, o de cualquier parte de organización, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos de control, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos”.

Según el Art. 21 La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios,

conclusiones y recomendaciones pertinentes.(CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2012)

2.4.2 Características

(SUÁREZ, 2010, pág. 23) La Auditoría de Gestión tiene las siguientes características:

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un periodo de tiempo determinado.
- Identificar las potencialidades de la empresa pública y privada para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

2.4.3 Alcance de la Auditoría RBJ

La Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica, en un periodo determinado.”

(MALDONADO, Auditoría de Gestión, 2010, pág. 26)

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo. (ROMERO & JIMÉNEZ, 2010).

La Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de la Gestión Administrativa cubre la evaluación de la gestión cumplida por los responsables e integrantes del mismo, por el periodo comprendido entre el 2013.

2.4.4 Objetivos de la Auditoría RBJ

Los objetivos de la Auditoría de Gestión:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública o privada.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (ROMERO & JIMÉNEZ, 2010).

Los objetivos de la Auditoría de Gestión para RBJ:

Evaluar los resultados de la gestión, logrados en el cumplimiento de los planes y programas en las diferentes actividades de manera eficiente, económica, eficaz y efectiva.

Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.

Determinar la efectividad con que los programas y planes

Comprobar la aplicación de controles para asegurar el uso de los recursos y el cumplimiento eficaz de sus actividades

Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.

2.4.5 Importancia Auditoría RBJ

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión se relaciona con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por eso para la ejecución se requiere una guía de acuerdo a las necesidades existentes, y que no limite la autenticidad y creatividad del auditor que le permita lograr el orden y control que le permita obtener los resultados deseados en la más brevedad posible. (GESTIPOLIS, 2014).

La auditoría de gestión para Consultoría Empresarial RBJ, contribuye a reflejar la realidad administrativa de la empresa; es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia los objetivos, metas, planes establecidos mediante la evaluación del desempeño de la organización a través de los enfoques principales que son economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología.

2.4.6 Proceso de la Auditoría

El control de gestión realizado sobre el comportamiento de una empresa asume que sus objetivos y conducta, según los criterios básicos de microeconomía, deben ser; objetivo, conducta y desempeño. Sin embargo, el comportamiento de las empresas, depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institucionales.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- ✓ Fase I. Planificación.
- ✓ Preliminar.
- ✓ Específica.
- ✓ Fase II. Ejecución del Trabajo.
- ✓ Fase III. Comunicación de Resultados.(SCRIBD.COM, 2011)

2.4.6.1 Fase I Planificación

La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma

Los elementos principales de la fase de Planificación son:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad

- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- Planeación Específica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoria

2.4.6.1.1 Planificación Preliminar

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.” (FRANKLIN, 2009, pág. 40)

Objetivo

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

(FRANKLIN, 2009, págs. 41 - 60) Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

a) Visita a las instalaciones. Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas áreas de las instituciones a ser auditadas, en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.

b) Entrevista. Es realizada a las autoridades, para conocer su expectativa de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas.

c) Revisión del Archivo Permanente. Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de conocimiento de la entidad y sustentan su información. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de juntas directivas
- Detalle de litigios, juicios y contingencias
- Obligaciones a largo plazo
- Otros que considere el auditor

d) Revisión del Archivo Corriente. En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

- Informe final u opiniones
- Informes parciales por visita
- Resumen o control de tiempo
- Carta de gerencia
- Memorando de planeación
- Situaciones encontradas
- Aspectos generales
- Procedimientos

e) Determinación de los indicadores de gestión. Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.

2.4.6.1.2 Planificación Específica

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría. (FRANKLIN, 2009)

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación específica comprenderá:

- a) **Desarrollo del objetivo de la auditoría.** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- b) **Estudio del ente a auditar.** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.
- c) **Relevancia del control interno.** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- d) **Determinación de la importancia, significación y riesgo.** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.
- e) **Determinación de los procedimientos a aplicar.** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.

- f) **Recursos a comprometer.** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

2.4.6.2 Fase II Ejecución Del Trabajo

En esta etapa se debería dar cumplimiento a las Normas que regulan la actividad de ejecución del trabajo en auditoría, las que en general señalan que los auditores internos deben:

- Obtener, identificar, analizar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.
- Contar con suficiente información, la que tiene que ser de carácter confiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos del trabajo.
- Basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- Registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo. Los registros que contienen dicha información deben ser controlados y custodiados mediante políticas y procedimientos que regulen el acceso y conocimiento por terceros a la organización.

- Supervisar adecuadamente la ejecución de la auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo.

Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

2.4.6.2.1 Programa de Auditoría

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo.

Este documento, debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo. El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y ser ajustado en la fase de ejecución en caso de ser necesario, de la misma forma, deberán ser diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace a la organización.

Entre las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

El Programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.

2.4.6.2.2 Pruebas de Cumplimiento

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la Empresa auditada son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

La naturaleza de los procedimientos de control interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determinan necesariamente la profundidad de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que éstos se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado razonable de seguridad es una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

2.4.6.2.3 Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en

busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

2.4.6.2.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.
- La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:
 - La condición y características de la empresa a ser auditada;
 - El Nivel de Confianza en los controles internos;
 - La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
 - La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

2.4.6.2.5 Índices

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar: PP
- Planificación Específica: PE
- Comunicación de Resultados: CR
- Seguimiento y Monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

2.4.6.2.6 Marcas de Auditoría

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y pruebas efectuadas, los cuales reportan los siguientes beneficios:

- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

2.4.6.3 Fase III Comunicación De Resultados

El informe o comunicación de los resultados considera la emisión de un informe con análisis y recomendaciones factibles de implementar que conlleven un alto impacto y significación a la transparencia y gestión

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

Informe

Es el documento final de una auditoría efectuada en el cual se describen las principales áreas que requieren mejoras, los hallazgos encontrados, el alcance, los resultados, las recomendaciones y las conclusiones.

La estructura del informe como mínimo debe contener fecha, destinatario, introducción, resumen de aspectos principales, párrafo final y firma

- a) Aspectos Operativos:** Se refiere a realizar un análisis de los aspectos más importantes que contiene el informe, entre los cuales están: Objetivos de la auditoría, justificación, alcance, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones.
- b) Tipos De Informe:** La variedad de elección para presentar los informes depende del destino, propósito establecido y el impacto que se pretende con su presentación, si se atienden estos aspectos los más comunes son:
- b.1) Informe general:** Contiene todos los hallazgos encontrados durante el desarrollo del examen, los cuales se fundamentan con las evidencias encontradas y se presenta a las personas que solicitaron la auditoría.

El informe general incluye:

- **Responsable:** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **Introducción:** Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

- **Antecedentes:** Exposición histórica de la organización, es decir, los cambios, y sucesos de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.
- **Técnicas empleadas:** Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
- **Diagnóstico:** Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- **Propuesta:** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.
- **Estrategia de implantación:** Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.
- **Seguimiento:** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- **Apéndices o anexos:** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo, que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

b.2) Informe ejecutivo: Es el solicitado por una persona importante de la compañía y contiene únicamente quien lo preparó, período de revisión, objetivos, alcance, metodología, síntesis y conclusiones.

El informe ejecutivo contiene:

- Responsable: Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- Período de revisión: Tiempo que comprendió el examen.
- Objetivos: Propósitos que se pretenden lograr con la auditoría.
- Alcance: Profundidad con la que se examinó la organización.
- Metodología: Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- Síntesis: Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- Conclusiones: Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de atracción.

b.3) Informe de aspectos relevantes: Documento emitido y presentado para revelar exclusivamente lo más importante encontrado durante el proceso del examen en la organización.

2.5 Gestión

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. (ROMERO & JIMÉNEZ, 2010).

2.5.1 Control

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad. (ROMERO & JIMÉNEZ, 2010).

2.5.2 Control de Gestión

La gerencia debe tener bien claro algunas consideraciones que debe tener presente a la hora de establecer los controles como:

- El control esté ligado a cada objetivo establecido y a la estrategias de la empresa, de manera que sea posible proyectar la empresa hacia el futuro
- Se requiere un conjunto de indicadores de gestión para medir desviaciones, comparando los resultados reales obtenidos con los previstos, de manera que permitan orientar y evaluar el comportamiento de cada área en términos de eficiencia, eficacia, efectividad.
- El control de gestión concentra el énfasis de la gerencia en el cómo o sea el proceso dinámico, en contraste con el qué, lo estático, proporcionando herramientas que a manera innovadora e imaginativa permitan proyectar la actividad de la organización en función del mañana.

- Ayuda a enfocar los esfuerzos hacia la actividad primaria productiva como sistema en foco de los procesos, más que hacia la consecución de un puntual resultado.
- El control se ejercerá donde pueda manifestarse variación entre el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo. (GESTIOPOLIS, 2014).

2.5.3 Propósito del Control de Gestión

El control de gestión es un instrumento gerencial integral, que empieza a desligarse de la simple verificación de la norma o el procedimiento y concentra sus esfuerzos en los procesos críticos y variables claves para el desempeño de la organización. Constituye un apoyo a la hora de tomar decisiones, evalúa el rendimiento de todos los factores consultando principios de igualdad, economía moralidad, imparcialidad, eficiencia.

El Control de Gestión es la acción y efecto de hacer diligencias conducentes a la obtención de un logro, para obtener la veracidad de las afirmaciones y la regularidad de los actos realizados en cumplimiento del mismo"

Le corresponde expedirse sobre:

- Decisiones que adopta la conducción.
- Logro de las acciones encaradas.
- Forma en que se realizan los procesos operacionales.
- Funciones asociadas a la conducción de planeamiento, organización, ejecución y control.

2.5.4 Alcance del Control de Gestión

La gerencia debe tener bien claro algunas consideraciones que debe tener presente a la hora de establecer los controles como:

- El control esté ligado a cada objetivo establecido y a la estrategias de la empresa, de manera que sea posible proyectar la empresa hacia el futuro
- Se requiere un conjunto de indicadores de gestión para medir desviaciones, comparando los resultados reales obtenidos con los previstos, de manera que permitan orientar y evaluar el comportamiento de cada área en términos de eficiencia, eficacia, efectividad.
- El control de gestión concentra el énfasis de la gerencia en el cómo o sea el proceso dinámico, en contraste con el qué, lo estático, proporcionando herramientas que a manera innovadora e imaginativa permitan proyectar la actividad de la organización en función del mañana.
- Ayuda a enfocar los esfuerzos hacia la actividad primaria productiva como sistema en foco de los procesos, más que hacia la consecución de un puntual resultado.
- El control se ejercerá donde pueda manifestarse variación entre el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo.
(GESTIOPOLIS, 2014).

2.5.5 Instrumentos para el Control de Gestión

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de Indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Clasificación(FRANKLIN, 2009, págs. 25-30)

Los indicadores de gestión aplicados a la auditoría de gestión pueden ser cualitativos y cuantitativos:

- **Objetivos**

Indicadores cualitativos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.

- Grado en que orientan las acciones
- Modo en que traducen el objeto de la organización en propósitos concretos.

Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{objetivos alcanzados}}{\text{objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{objetivos funcionales alcanzados}}{\text{objetivos definidos}}$$

- **Metas**

Indicadores cualitativos

- Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos.
- Nivel en que se determinan el alcance de las acciones.
- Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.

Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\text{metas alcanzadas}}{\text{metas establecidas}}$$

- **Estrategias/tácticas**

Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen a integrar la base de la acción institucional
- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
- Grado en que permiten innovar valor.
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

Indicadores cuantitativos.

$$\frac{\textit{estrategias implementadas}}{\textit{total de estrategias}}$$

$$\frac{\textit{estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\textit{total de estrategias}}$$

$$\frac{\textit{estrategias a nivel global implementadas}}{\textit{total de estrategias}}$$

$$\frac{\textit{tácticas implementadas}}{\textit{total de tácticas}}$$

Los indicadores planteados fundamentalmente son de característica cualitativa, los de característica cuantitativa están anclados más a las cifras presentadas en balances como son indicadores de liquidez, de apalancamiento, fuerza laboral, producción, etc., Por otra parte sería importante que los indicadores que se plantean sean aquellos que se ocuparan en este trabajo y no ejemplos generales.

2.5.6 Elementos de Gestión

Una empresa requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética, que a continuación se definen:

- **Economía.**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.(MALDONADO, 2010, pág. 20)

Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

- **Eficiencia.**

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.(MALDONADO, 2010, pág. 20)

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con uno recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

- **Eficacia.**

Es el logro en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos. (MALDONADO, 2010, pág. 20)

Existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados

- **Ecología.**

Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (MALDONADO, 2010, pág. 20)

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

- **Ética.** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad. (FABADO, EnricAlfonso, 2009)

Es parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE ADMINISTRATIVA

3.1 Análisis Interno

El análisis interno permite establecer las capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, se efectuará un diagnóstico interno, mediante el levantamiento de la información.

Para el efecto se realiza el análisis FODA que permite conformar un cuadro de la situación actual de las entidades, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar los distintos factores y muestra lo siguiente:

- Personal con experiencia tanto en el servicio de asesoría.
- Servicios de excelente calidad.
- Capacitación continua al personal.
- Estructura organizacional óptima.
- Amplia variedad de equipos e instrumentación de calidad para cada servicio.
- Procedimientos contables estructurados.

- Políticas, reglamentos y disposiciones en el área financiera.
- Procedimientos administrativos estructurados.
- La información contable no es confiable ni oportuna.

3.2 Fase I Planificación

CARTA DE PRESENTACIÓN Y COMPROMISO

Quito, 12 julio del 2014

Ingeniera.

Blanca López

GERENTE GENERAL

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

Ciudad.-

Referencia: Procedimiento mediante Presentación de Oferta para la Contratación de Servicios de AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA, por el año terminado el 31 de diciembre del 2013”.

Presente

En atención al requerimiento de servicios de auditoría presento la Propuesta de Auditoria Gestión contenida en los documentos que se acompañan.

Los datos del profesional son los siguientes:

- **Nombre y Apellido:** Joconda Amagua
- **Dirección:** Mariscal Foch y 6 de Diciembre
- **Teléfono:** 2321998
- **Email:** yokito24@hotmail.com

Adjunto la Carta Compromiso declaro bajo juramento que:

- Joconda Amagua, estudiante egresada de la Carrera Contabilidad y Auditoría conoce y acepta todas las condiciones y procedimientos que la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
- Garantizo la veracidad y exactitud de toda la información contenida en esta propuesta y autorizo la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA a efectuar averiguaciones comprobatorias de la veracidad de la información y documentos presentados.
- Me comprometo a suministrar el personal y materiales requeridos para prestar los Servicios de AUDITORIA GESTIÓN para el TRABAJO de la referencia.
- La persona realizara el trabajo efectivamente la labor comprometida.
- La propuesta se encuentra formulada de acuerdo a las exigencias y condiciones de la Empresa en forma independiente y sin conexión con otro u otros participantes. En todo caso debo manifestar que mi propuesta; es, en todo aspecto, honrada y de buena fe.
- Conozco las dependencias de la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA, por lo que estoy enterada de las condiciones existentes respecto a la ejecución del trabajo. He procedido a estudiar la documentación, los alcances emitidos, y toda la información proporcionada por la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA en relación a los servicios de AUDITORIA GESTIÓN, para el Examen a al área Administrativa correspondientes al periodo 2013, por lo que me encuentro satisfecho del conocimiento adquirido con relación a las

obligaciones contractuales. Por consiguiente, renuncio a cualquier reclamo posterior aduciendo desconocimiento del lugar y demás documentación precontractual.

- Conozco que la máxima autoridad de CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ Cía. Ltda., está facultada para cancelar el procedimiento, adjudicar el contrato o declarar desierto la contratación, si así conviniere a los intereses nacionales e institucionales.
- Conozco las disposiciones establecidas en la Ley y su Reglamentación, las que debo observar en el presente proceso contractual.
- En caso de merecer la adjudicación, me comprometo a suscribir el contrato, previo el cumplimiento de los correspondientes requisitos legales.
- La responsabilidad es del Auditor por las obligaciones emanadas, de la Propuesta de Auditoria, así como del Contrato de Prestación de Servicios, de ser favorecidos con la Adjudicación del Contrato.

Atentamente,

Joconda Amagua

ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

Oficio -023-08-2014

Quito, 15 de julio del 2014

Srta.

Joconda Amagua

Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente comunico a usted que la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ Cía. Ltda., A resolvió aprobar la Auditoría Gestión al área Administrativa correspondiente al periodo del 31 de diciembre del 2013, para su conocimiento y a fin de que se inicie el trabajo correspondiente, cumple en notificarle que su oferta profesional fue aceptada en el trabajo de Auditoría Gestión por lo cual le solicitamos lo más pronto posible la oferta de sus servicios.

Atentamente,

Blanca López

GERENTE GENERAL

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

**CARTA A LA DIRECCIÓN DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA.
LTDA**

Quito DM, 16 de julio del 2014

Ingeniera

Blanca López

GERENTE GENERAL CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

De conformidad a la aceptación de nuestra solicitud, en días pasados, comunico a usted el inicio del trabajo de Auditoría Gestión a la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., mediante nuestro entendimiento de los términos, objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría Gestión a realizarse a al área Administrativa, a partir del 01 de agosto al 30 de octubre del 2014, con una duración estimada de 400 horas y de conformidad al 023-08-2014, de fecha 15 de julio del 2014, en el que se acepta la Oferta de Servicios prestados por la señorita Joconda Amagua, respecto al período de análisis comprende del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Para el desarrollo de la Auditoria Gestión es fundamental nos brinde todo el apoyo, disposición necesaria y acceso al área, al personal administrativo y operativo de la

Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.; de modo que nuestro trabajo pueda ser realizado en condiciones favorables para las partes.

En el presente trabajo de Auditoría Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables y Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

La planificación de la auditoría a realizarse al análisis de al área Administrativa. Cuenta con la participación dela señorita Joconda Amagua, con el propósito de obtener o actualizar la información general, para lo cual se ha considerado, entre otros argumentos, las siguientes:

- Adecuada comprensión del giro de la entidad, organización y base legal.
- Grado de eficacia, efectividad y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno administrativos.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en los procesos de la empresa.
- Determinar el enfoque y alcance de los procedimientos de auditoría, la auditoría no está diseñada para proporcionar seguridad sobre los controles o identificar condiciones reportables.
- Las actividades, gestiones del área Administrativa son responsabilidad de la administración de la Compañía.

La administración de la Compañía, también es responsable de:

- a) Establecer y mantener un control interno efectivo sobre la presentación de informes financieros,
- b) Identificar y asegurar que la Compañía cumpla con las leyes y regulaciones aplicables a su actividad,
- c) Poner a nuestra disposición todos los manuales de procedimientos, políticas, direccionamiento estratégico e información relacionada disponible.
- d) A la finalización del contrato, proporcionarnos un dictamen de ciertas declaraciones hechas durante nuestra auditoría.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Por la atención anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

Joconda Amagua

ORDEN DE TRABAJO

Quito DM, 18 de julio del 2014

Presente.-

Comunico que se inicia la Auditoría Gestión a la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., al área Administrativa del periodo comprendido al 31 de Diciembre del 2013.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno de la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.
- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades de la empresa.
- Emitir el correspondiente informe que contendrá conclusiones y recomendaciones.
- La auditoría a la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA, es dictaminar al área Administrativa sobre el cumplimiento de la Planificación Estratégica del 2013, se encuentren de conformidad de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAAS) y cualquier otro procedimiento que se considere necesario.

Para el presente trabajo se contará con la supervisión del CPA. Víctor Ruiz y el plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 30 de Octubre del 2014.

Atentamente

Joconda Amagua

Memorándum de Planificación	MP-1
	AJ
	1 de 8

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

JOCONDA AMAGUA

Al 31 de diciembre del 2013.

AUDITORIA PRELIMINAR

- **Fecha de inicio:** 01 de agosto 2014
- **Fecha de terminación (estimada):** 28 octubre del 2014
- **Fecha de terminación real:** 30 de octubre del 2014

AUDITORÍA FINAL:

- **Fecha de inicio:** 01 de septiembre 2014
- **Fecha de terminación (estimada):** 28 octubre del 2014
- **Fecha de terminación real:** 30 de octubre del 2014

OBJETIVOS DE AUDITORIA:

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de auditoria consiste en recopilar suficiente evidencia de auditoria sobre las aseveraciones presentadas en al área Administrativa, con el fin de establecer la opinión independiente y profesional sobre la gestión realizada en al área Administrativa, además de proporcionar a la gerencia un informe donde se establecen las principales recomendaciones de control interno sobre la base de una muestra de transacciones seleccionadas durante la ejecución de su trabajo.

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	2 de 8

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar el Memorándum de planificación del trabajo de auditoría para asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. Además de realizar una apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo, realizado por otros auditores y expertos de ser necesario.

Presentar a la junta general el informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones del auditor independiente sobre la gestión al área Administrativa.

ANTECEDENTES Y CONDICIONES DEL NEGOCIO

Mediante carta de aceptación, la compañía “EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”, firmó y aceptó la propuesta de la Auditoría Gestión, admitiendo los servicios profesionales de la señorita Joconda Amagua para realizar la auditoría Gestión a al área Administrativa, por el período al 31 de diciembre del 2013.

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

“EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”, tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, el objeto de la compañía es “Brindar servicios integrales de contabilidad, tributación.” Adicionalmente de realizar actividades de asesoramiento.

Memorándum de Planificación PT-1
AJ
3 de 8

RIESGOS DEL NEGOCIO

La economía del país en el 2013 se incrementó un 3,58%, según el Banco Central del Ecuador (BCE). La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa.

El desempeño de las empresas se relaciona con la evolución de la economía del país por lo que un análisis de la situación macroeconómica ayuda a poner en contexto la situación y los resultados del sector privado. Los servicios contables generan continuamente cambios de acuerdo a las políticas gubernamentales.

En base a la información y análisis de los datos obtenidos durante nuestra planificación de auditoría, hemos identificado que la compañía CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., maneja una política de Control Interno acertada.

FACTORES DE RIESGO

Se llevará a cabo la auditoría preliminar en las oficinas de la entidad, con el fin de establecer el expediente continuo de auditoría y obtener el conocimiento y evaluación del sistema de control interno de la compañía.

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno de compañía “EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”, es responsabilidad de la Gerencia.

AUDITOR realiza un estudio y evaluación de dicho sistema solo en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a los efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas.

Como resultado de la aplicación de los “cuestionarios para la evaluación de la estructura del control interno”, se concluirá sí o no los sistemas de control interno implantados por la administración de la compañía, respecto al control interno en las principales áreas de la organización, con una adecuada segregación de funciones, controles de salvaguardia de los activos contra pérdidas resultantes de uso y disposición no autorizada, procedimientos para que las transacciones se efectúen de acuerdo con la autorización de la Administración y que éstas se registren correctamente para permitir la preparación de al área Administrativa , excepto por las siguientes debilidades importantes de los sistemas de contabilidad y de control interno

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría a al área Administrativa de la Empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., en el período terminado al 31 de diciembre del 2013, tomando en consideración el siguiente:

- 1.- Solicitar manuales, políticas, direccionamiento estratégico.

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	4 de 8

- 2.- Verificar los documentos físicos de la empresa.
- 3.- Identificar los procedimientos establecidos
- 4.- Identificar el control debe estar verificado con las actividades y objetivos cumplidos.

NATURALEZA, ALCANCE Y OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS

El examen de al área Administrativa de “CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.” correspondientes al 31 de diciembre del 2013, será efectuado de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, las que incluyen pruebas selectivas a los procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Diseñar la auditoria para obtener una certeza razonable del cumplimiento de la gestión del al área Administrativa. La Gerencia es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno administrativo y contable, de detectar irregularidades, fraudes y otros errores. En consecuencia, "la Auditora" no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas o incumplimiento intencional por parte de los Administradores, Directores, Funcionarios y Empleados de la empresa “CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”

El enfoque del trabajo del AUDITOR pone énfasis en el conocimiento de las operaciones de “LA EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.” y se basa en métodos que van de lo general a lo particular. La idea central es identificar aquellos aspectos que son importantes en al área Administrativa bajo examen y concentrar en ello

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	5 de 8

la mayor atención. El propósito del enfoque mencionado es usar los procedimientos de auditoría que conduzcan de la manera más eficaz y eficiente a la formación de una opinión profesional.

Por supuesto hay ciertos factores claves involucrados en la consecución de ese gran objetivo:

Participación activa del socio y del gerente a cargo en la planificación, ejecución y control de los trabajos, utilizándose así el mayor potencial de experiencia de la firma;

Definición clara de objetivos específicos e identificación de los riesgos inherentes Al área administrativa.

Programas de trabajo a la medida para “LA EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”, diseñados siguiendo el mejor camino para alcanzar los objetivos específicos determinados, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos detectados.

En resumen, nuestro trabajo está orientado a un uso racional del tiempo sin que ello haga peligrar a su piedra angular, la calidad.

En los programas de auditoria que se adjunta a los papeles de trabajo del auditor se detalla la naturaleza, la oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoria a aplicarse.

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	6 de 8

PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de trabajo preparado a la fecha tomó en cuenta las circunstancias particulares de “LA EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.”, entre ellas: la naturaleza y envergadura de LA COMPAÑÍA, las políticas establecidas por la dirección, el control vigente y la finalidad del examen.

Dicho programa tiene como base la determinación de riesgos de auditoría por segmentos de al área Administrativa, la definición de los objetivos de auditoría y la determinación de las pruebas necesarias para cumplir con esos objetivos. Esto permite concentrar el esfuerzo en aquellas áreas en que es necesario y reducirlo al mínimo imprescindible donde la materialidad o el margen de error resultan bajos.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control interno sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmento del balance) en forma rotativa.

El plan de auditoría para “LA EMPRESA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.” incluye el análisis de las actividades cumplidas con evidencia y eficacia. La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva, es decir en base a muestras de procedimientos de auditoría, que deberá comprender en términos generales lo siguiente:

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	7 de 8

- Comparación resultados obtenidos con lo planificado.
- Revisión de la planificación estratégica planteada, procedimientos de control interno.
- Pruebas de cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- Evaluación del procedimiento del al área Administrativa observando que en la medida que así correspondiera se encuentren contempladas en los mismos;
- Examen de documentos importantes en la gestión de “La Empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.” como son actas de reuniones, contratos, escrituras, etc.;
- Revisión de los aspectos impositivos de “La Empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.” por el período fiscal 2013 de acuerdo a las disposiciones legales.
- Debido a que nuestra auditoría se efectúa en base a pruebas selectivas, no debe entenderse que los procedimientos antes mencionados se aplican al 100% de las partidas, sino hasta el alcance que se considera necesario. Así mismo ciertos procedimientos pudieran ser omitidos o podrían existir otros que no se mencionan en este resumen, pero que su aplicación, a la luz de los resultados obtenidos, pudieran ser necesarios.

Memorándum de Planificación	PT-1
	AJ
	8 de 8

PROGRAMACIÓN CRONOLÓGICA DE LA AUDITORIA

La agilidad y cumplimiento del plan de auditoría dependerá de que los análisis y detalles necesarios para la ejecución de las tareas de auditoría y los registros de “La Empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.” estén completos y correspondan a la información Gestión definitiva.

Trataremos de detectar problemas de auditoría con la mayor anticipación para permitir que adopten las medidas necesarias.

Para dar inicio a la Auditoria realizare un breve análisis de los aspectos generales de le empresa para esto se utilizara un Cuestionario de Control Interno.

Atentamente

Joconda Amagua

Cuestionario de Control Interno de Aspectos Generales

Para dar inicio a la Auditoria a la empresa, se realizará un breve análisis de los aspectos generales de le empresa para esto se utilizara un Cuestionario de Control Interno.

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA. Periodo 1 de Enero al 31 Diciembre del 2013 CUESTIONARIO PRELIMINAR	
Persona Entrevistada: Ing. Blanca López Cargo: Gerente General	
OBJETIVO: Identificar las actividades realizadas y determinar funciones y responsabilidades.	
ASPECTOS GENERALES	
Razón Social	CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.
Dirección	Quito, Av. América N25-121 y Av. Universitaria
Teléfono	2 549842
Actividad Principal	Servicio de consultoría y asesoramiento para llevar contabilidad.
Nombre de los Principales Funcionarios de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente: Ing. Blanca López • Jefe Administrativo: Gabriela Tingo • Jefe Financiero: Luis Gómez • Jefe de Ventas y Servicio: Valentina Aldas.

Objetivo Social de la Compañía	Prestar servicios de consultoría, proyectos, auditoría, contabilidad, tributación, laboral y tecnología que le han permitido a la empresa dar un servicio garantizado y de calidad.
IESS	CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., si cumple con la afiliación y pago al IESS de sus trabajadores.
ORGANIZACIÓN	
Organigramas	La empresa cuenta con organigramas estructural y funcional para una adecuada organización.
Planificación de actividades ¿Cuáles?	Si existen, planificación de las área de Gerencia, de la Sección Administrativa, Sección Financiero, Sección Ventas y Servicio.
¿Cuenta con una adecuada asignación del nivel de mando de las diferentes áreas?	Mediante la estructura organizacional la empresa muestra la responsabilidad de cada área.
¿Cuenta con manuales de cada una de las diferentes áreas?	La empresa maneja sus actividades de manera informal dado que no existen manuales de procedimientos.
Elaborado por: AJFecha: 02/08/2014	
Aprobado por: RVFecha: 02/08/2014	

ABREVIATURAS A UTILIZAR

DETALLE	ABREVIATURA
Joconda Amagua	AJ
Víctor Ruiz	RV
Memorándum de Planificación	MP
Programa de Auditoría	PA
Papel de Trabajo	PT
Nivel de Confianza	NC
Calificación Total	CT
Confianza Ponderada	CP
Ponderación Total	PT
Riesgo de Control	RC
Hoja de Hallazgos	HA

MARCAS DE AUDITORÍA A UTILIZAR

DETALLE	ABREVIATURA
Observado	⊗
Verificado	√
Revisado	Ⓜ
Indagado	*
Hallazgo	☀

3.3 Fase II Ejecución Del Trabajo

JOCONDA AMAGUA					PT: PA-01 AJ 1/2		
<p>CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>GERENCIA</p> <p>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>							
<p>Objetivo: Obtener información respecto a la normativa, giro del negocio, conocimiento de políticas, manuales que se pueda documentar el trabajo a ser ejecutado.</p>							
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Visitar las instalaciones de la empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., observar e investigar sobre el desempeño de las diversas funciones y procedimientos del área de Gerencia y elabore una narrativa.	2	3	1	PT-01	AJ	VER HA-01
2	Revisión de estructura organizacional de la empresa.	2	4	2	PT-02	AJ	VER HA-02
3	Revisar legislación y normatividad que rige el funcionamiento de la empresa	2	3	1	PT-03	AJ	
4	Elabore un cuestionario de Control Interno	1	1	0	PT-04	AJ	
Elaborado por: AJ				Fecha: 04/08/2014			
Revisado por: RV				Fecha: 04/08/2014			

JOCONDA AMAGUA	PT: PA-01 AJ 2/2
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA**PROGRAMA DE AUDITORÍA****GERENCIA****PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

Objetivo: Obtener información respecto a la normativa, giro del negocio, conocimiento de políticas, manuales que se pueda documentar el trabajo a ser ejecutado.

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
5	Cálculo de Riesgo de Auditoría	1	2	1	PT-05	AJ	
6	Solicite manual de funciones del Gerente y analice mediante una narrativa.	1	2	1	PT-06	AJ	
7	Aplicar una entrevista dirigida al Gerente para verificar su conocimiento de la planificación estratégica.	2	2	0	PT-07	AJ	
8	Evaluar mediante indicadores las actividades planificadas por la gerencia.	3	3	0	PT-08	AJ	VER HA-03

Elaborado por: AJ**Fecha:** 04/08/2014**Revisado por:** RV**Fecha:** 04/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-01 AJ 1/1
----------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Departamento: Gerencia

Entrevistada: Ing. Blanca López

Fecha y hora de la visita: martes 5 de agosto del 2014 a las 9:30 a.m.

El día martes 5 de agosto del 2014 siendo las 9:30 a.m., se llevó a cabo la visita a las instalaciones de la empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.

Las operaciones de la empresa se realizaban con normalidad en el primer piso en la oficina del fondo, al ingresar se pudo observar dos puertas de metal antes de ingresar a la oficina, lo cual permite establecer un nivel de seguridad inmediata del Área; en el interior de las instalaciones se pudo constatar la limpieza del lugar.

Gerencia de General: Se compone de la administradora quien está encargado de la correcta administración de la empresa. Tiene un espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades. ☒

Sección Administrativa y Financiera: el área administrativa y Financiera comparten superficie y tiene un espacio físico reducido y compartido por el cual no se puede diferenciar de las actividades que cada área desempeña, no existe suficiente distribución física. *

Sección de Ventas y Servicio: El área tiene un espacio físico poco óptimo para la planificación de actividades, pero se considera que las actividades se lo realiza fuera de las instalaciones de la empresa dado que realizan la visita al cliente. ☒ VER: HA-01

Elaborado por: AJ

Fecha: 05/08/2014

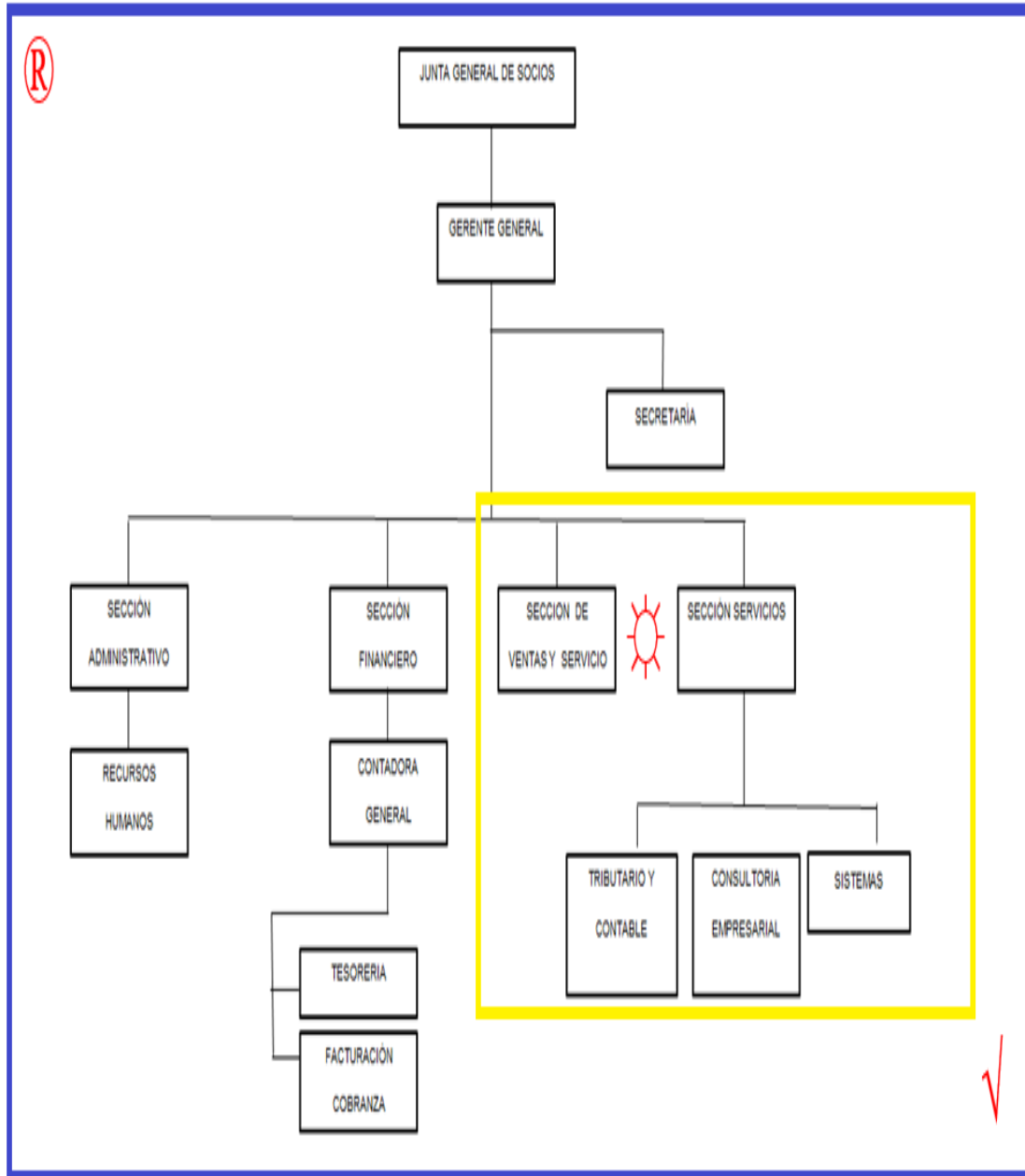
Revisado por: RV

Fecha: 05/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PT-02
AJ
1/2

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



Elaborado por: AJ

Fecha: 10/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 10/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-02 AJ 2/2
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Se ha solicitado el Organigrama Estructural de Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., se encuentra lo siguiente:

Presenta cuatro secciones o departamentos principales que son:

- Sección Administrativa
- Sección Financiera
- Sección de Venta y Servicios
- Sección de Servicios

En el caso del primer departamento consta de Talento Humano; en el caso de la Sección Financiera consta de Contabilidad y en la misma consta Tesorería, Facturación y Cobranzas; en el caso de la Sección de Venta y Servicios y Sección de Servicios son la misma por lo que el organigrama no presenta una adecuada segregación de funciones. ☀ VER:HA-02

Por tanto se recomienda al Gerente hacer una evaluación financiera sobre los beneficios de hacer cambios en la forma estructura organizacional de la Departamentalización y presentarlo a la Junta de Accionistas.

Elaborado por: AJ

Fecha: 10/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 10/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: **PT-03**
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
REVISIÓN DE NORMATIVA, LEGISLACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

INFORMACIÓN	SI	NO	P/T	OBSERVACIONES
NORMATIVA				
Escritura de Constitución	x			
Nombramientos	x			
Misión, Visión, Objetivos, Estrategias	x		PT-13	
Leyes y códigos que rigen la creación de la organización	x			Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social
Normas Nacionales e Internacionales	x			NIIFS, NIC
Reglamentos e instructivos de aplicación interna	x			Reglamento Interno
Tratados y convenios	x			Confidencial
ADMINISTRATIVA				
Organigramas	x		PT-02	Reestructurar
Manuales de organización	x		PT-06	
Manuales de procedimiento		x		No tienen documentación
Manual contable		x		No tienen documentación
Políticas		x		No tienen documentación
Nómina del Personal	x			Confidencial
FINANCIERA				
Presupuesto Anual	x			Confidencial
Análisis financiero		x		No tienen documentación
Estados Financieros	x			Confidencial

Elaborado por: AJ

Fecha: 15/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 15/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PT-04
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			EVALUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
1	¿Mantiene reuniones periódicas con los jefes de secciones de cada área?	X			10	10	
2	¿Se involucra al personal en la elaboración de estrategias?		X		10	0	Las estrategias son establecidas por el gerente
3	¿Mantiene relación directa con los clientes?	X			10	10	
4	¿Coordina el trabajo del personal de marketing.?		X		10	0	No tienen un área de marketing
5	¿Ha aplicado algún método para dar a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa?	X			10	5	En la inducción al personal se da a conocer la misión, visión.
6	¿Ha realizado verificaciones del cumplimiento del trabajo en forma sorpresiva a un área específica?	X			10	10	
7	¿Ha cumplido con las metas establecidas para sus funciones?	X			10	5	De las metas establecidas se verifica que se ha cumplido con el 50%
TOTAL					70	40	

Elaborado por: AJ

Fecha: 20/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 20/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-05 AJ 1/1
----------------	------------------------

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
CÁLCULO DEL RIESGO DE AUDITORÍA.
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CÁLCULO DE RIESGO DE AUDITORÍA

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Mediano	Moderado
76% - 100%	Alto	Bajo

Simbología:

CP	Confianza Ponderada
CT	Calificación Total
PT	Ponderación Total

Fórmula: Nivel de Confianza

NC	=	$\frac{CT \times 100}{PT}$	=	Nivel de Confianza
NC	=	$\frac{40 \times 100}{70}$	=	57,14%

Cálculo de Riesgo de Control

100 - Nivel de Confianza	=	100 - 57,14 = 42,86%
--------------------------	---	----------------------

Cálculo de Riesgo de Auditoría

RA = NC x RC x RD; donde RD es el riesgo de detección (15%)

$$RA = 0,57 \times 0,42 \times 0,15 = 0,03591 = 3,59\%$$

Conclusión: De acuerdo al análisis efectuado anteriormente, se puede deducir que:

Grado de Confianza: MEDIANO

Nivel de Riesgo: MODERADO

Elaborado por: AJ

Fecha: 20/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 20/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-06 AJ 1/1
----------------	------------------------

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE GERENCIA (EXTRACTO)
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

GERENTE GENERAL ✓

PUESTO ORGANIZACIONAL: Gerente General

NIVEL JERÁRQUICO: **Directivo** cargo correspondiente a superior.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Depende de la Junta de Accionistas

OBJETIVOS: Dirigir y liderar todas las actividades de la empresa y la toma de decisiones para el funcionamiento eficiente, eficaz de las funciones.

FUNCIONES:

1. Ejercer la representación legal de la empresa.
2. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta de accionistas.
3. Supervisar el trabajo que se efectúa en cada una de las áreas y coordinar con los jefes de las mismas.
4. Organizar las actividades de la empresa y elaborar estrategias y propuestas para el desarrollo del trabajo.
5. Negociar contratos y acuerdos relacionados con la actividad comercial de venta de computadoras.
6. Mantener reuniones periódicas con los jefes de cada área de acuerdo a la planificación establecida.
7. Planificar los objetivos de corto, mediano y largo plazo para desarrollarlos considerando los recursos disponibles.
8. Impulsar y mantener la relación buena con los clientes y proveedores para mantener el óptimo desempeño de la empresa. ®

Elaborado por: AJ

Fecha: 25/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 25/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-07 AJ 1/2
----------------	------------------------

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
ENTREVISTA A LA GERENCIA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ENTREVISTA CON LA GERENTE

Objetivo: Determinar el conocimiento, la productividad de la planificación estratégica y los controles que posee la compañía, en su administración.

1. ¿Se ha solicitado efectuar indicadores de gestión, para determinar la situación de la compañía?

No se realiza indicadores de gestión dado que no es de su interés para realizar el análisis de la situación de la compañía

2. ¿Existe un correcto manejo del personal de la compañía mediante el área de Talento Humano?

Las actividades del área de talento Humano las realiza la misma persona encargada de la Sección Administrativa.

3. ¿Podría describir las funciones que realiza como Gerente?

- Administración y control las actividades de la empresa y a cada área.
- Control y manejo de operaciones.
- Presentación de resultados periódicos cada 30 días.
- Liderar, motivar, apoyar, servir, asistir a todo el personal de la empresa.

4. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?

Referidos de contactos conocidos, prensa y empresas de personal tipo Multitabajos.com

Elaborado por: AJ

Fecha: 26/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 26/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-07 AJ 2/2
----------------	------------------------

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
ENTREVISTA A LA GERENCIA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ENTREVISTA CON LA GERENTE

Objetivo: Determinar el conocimiento, la productividad de la planificación estratégica y los controles que posee la compañía, en su administración.

5. ¿Qué técnicas de inducción se emplean al personal?

- Se da a conocer la misión, visión y los lineamientos generales de la empresa
- Se muestra las instalaciones de la empresa.
- Se presentan al a todos los miembros de la empresa.

6. ¿Qué acciones toma la empresa para promocionar el servicio que ofrece?

- La página web
- Cartas de presentación.

7. ¿La empresa toma en cuenta la información financiera para la toma de decisiones?

Por supuesto que la revisión de los estados financieros tanto periódicos como mensuales es una herramienta básica para la toma de decisiones.

8. ¿Con qué frecuencia se reúne con el personal para evaluar su desempeño?

- Con el área de ventas se hacen reuniones semanales a fin de planificar las actividades para atender los requerimientos de los clientes.
- También se realizan reuniones mensuales dependiendo de los resultados.

Elaborado por: AJ

Fecha: 26/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 26/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PT-08
AJ
1/2

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
EVALUACIÓN CON INDICADORES LA ACTIVIDADES PLANIFICADAS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

La evaluación mediante indicadores de gestión de las actividades de la gerencia en el año 2013 son las siguientes:

1. Cronograma de reuniones con los Jefes de cada área.

Reuniones planificadas	=	10	=	100%
Reuniones ejecutadas		10		

El indicador muestra que de las reuniones planificadas para cumplir con las actividades se cumplieron en el 100%.

2. Consulta y toma de decisiones conjuntas constadas en actas.

Decisiones consensuadas planificadas	=	8	=	80%
Decisiones consensuadas aplicadas		10		

El indicador muestra que de las decisiones consensuadas y aplicadas y constan en actas son el 80%.

3. Analizar los objetivos y metas generales para cada mes.

Objetivos y metas generales cumplidas	=	5	=	63%
Objetivos y metas planificadas		8		

El indicador muestra que los objetivos, metas planificadas se cumplieron con el 63% lo que no permite cumplir con la planificación establecida.

Elaborado por: AJ

Fecha: 27/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 27/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-08 AJ 2/2
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
EVALUACIÓN CON INDICADORES LA ACTIVIDADES PLANIFICADAS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

La evaluación mediante indicadores de gestión de las actividades de la gerencia en el año 2013 son las siguientes:

4. Comunicar la entrega de reportes de estrategias anteriores y comparadas de mes a mes.

Estrategias ejecutadas con éxito	=	3	=	38%
Estrategias planificadas		8		

El indicador muestra que representa reportes de las estrategias ejecutadas con éxito son el 38% lo que no permite cumplir con la planificación establecida.

5. Intervenir en la solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación.

Problemas internos resueltos	=	1	=	33%
Problemas internos detectados entre empleados		3		

El indicador muestra que la intervención en conflictos internos entre el personal no se ha cumplido para encontrar la solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación. Este incumplimiento de esta actividad ha hecho que la comunicación en todas las áreas esté fallando, y el Jefe de cada área no ha reportado novedades, el Gerente en su calidad de Jefe conoce de los malos entendidos, y se ha dado una solución verbal sin sanciones, sin embargo el problema persiste puesto que no se ha tomado las medidas necesarias para superar conflictos internos debido a que ninguno de los implicados ha querido ceder, esto por tanto disminuye la operatividad y la eficacia del trabajo. ☀ VER:HA-03

Elaborado por: AJ

Fecha: 27/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 27/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-01 AJ 1/1
----------------	------------------------

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ÁREA DE GERENCIA

P/T: PP-01, AJ 1/1

HALLAZGO.-: El espacio físico poco óptimo para la planificación, desarrollo de actividades.

CONDICIÓN.- Podemos definir la distribución del espacio físico para ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, etc. no es adecuada para el desarrollo de las actividades de la empresa.

CRITERIO.- Para una adecuada distribución se debe considerar la funcionalidad, económico en el ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio, flujo permitir que los procesos se den continuamente, comodidad para el bienestar de los trabajadores, iluminación, y flexibilidad para cambios futuros en ordenamiento de las áreas.

CAUSA.- Debido a que no se realizó un estudio para distribuir los espacios para cada área de acuerdo a la magnitud del trabajo de cada una.

EFECTO.- Lo que genera retraso en el trabajo y malestar a los empleados dado que no tiene un lugar adecuado.

CONCLUSIÓN.- La empresa tiene una inadecuada distribución del espacio físico de cada una de las áreas de la empresa.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar una adecuada distribución para cada área en base a la magnitud del trabajo para que se un lugar como y confortable para el desarrollo de las actividades.

Elaborado por: AJ

Fecha: 28/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 28/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-02 AJ 1/1
----------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ÁREA DE GERENCIA

P/T: PP-02, AJ 1/2 - 2/2

HALLAZGO.-: Una inadecuada estructura organizacional.

CONDICIÓN.- Una inadecuada estructura organizacional dado que en el caso de la Sección de Venta y Servicios y Sección de Servicios son la misma por lo que el organigrama no presenta una adecuada segregación de funciones. Una mala estructura organizativa hace poco para fomentar el concepto de trabajo en equipo. Los departamentos pueden ser reacios o incapaces de cooperar entre sí, y los trabajadores dentro de los departamentos no pueden tener un sentido de camaradería.

CRITERIO.- El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

CAUSA.- Desconocimiento de la estructura organizacional de una empresa radica en la falta de aplicación de principios que conformen un buen liderazgo gerencial.

EFECTO.- Lo que genera desconocimiento del personal de la estructura organizacional, inadecuada segregación de funciones.

CONCLUSIÓN.- La empresa tiene una inadecuada estructura organizacional de cada una de las áreas principales de una organización.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar una nueva estructura organizacional que establezca cada una de las áreas principales para el desarrollo de las actividades.

Elaborado por: AJ

Fecha: 28/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 28/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-03 AJ 1/2
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ÁREA DE GERENCIA

P/T: PP-08, AJ 2/2

HALLAZGO.- Incumplimiento de la actividad intervenir en la solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación

CONDICIÓN.- El indicador muestra que la intervención en conflictos internos entre el personal no se ha cumplido para encontrar la solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación. Este incumplimiento de esta actividad ha hecho que la comunicación en todas las áreas esté fallando, y el Jefe de cada área no ha reportado novedades, el Gerente en su calidad de Jefe conoce de los malos entendidos, y se ha dado una solución verbal sin sanciones, sin embargo el problema persiste puesto que no se ha tomado las medidas necesarias para superar conflictos internos debido a que ninguno de los implicados ha querido ceder, esto por tanto disminuye la operatividad y la eficacia del trabajo.

CRITERIO.- Los conflictos internos se combaten con liderazgo, organización, observación y comunicación. Lo más importante es conocer la existencia del propio problema, algo que puede hacerse mediante la información directa de los afectados, por su entorno inmediato o por la observación de los responsables de área.

CAUSA.- Debido a la falta de comunicación de los jefes de área de los conflictos o problemas entre el personal y el poco interés del gerente.

Elaborado por: AJ

Fecha: 28/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 28/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-03 AJ ½
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ÁREA DE GERENCIA

P/T: PP-08, AJ 2/2

EFFECTO.- El conflicto entre los empleados por los malos entendidos provoca en cada poco uno de los miembros baja autoestima, inseguridad de uno mismo se ven afectadas y surge la apatía y la falta de motivación. Los sentimientos de frustración, y provocan una negatividad en todo lo que se hace lo que genera retraso en las actividades desarrolladas.

CONCLUSIÓN.-El poco interés en dar solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación no permite que los empleados tomen con seriedad los llamados de atención, lo que ha generado problemas de comunicación.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Los problemas pueden surgir y ser más o menos graves, pero las soluciones siempre deben ser rápidas y justas. La única manera de lograrlo es comunicando, preocupándonos por entender bien el problema y buscando la implicación de todas las partes. Seguro que de esta manera, la propia empresa puede aprender y mejorar de la experiencia.

Elaborado por: AJ

Fecha: 28/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 28/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PA-02
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Objetivo: Analizar el proceso de planificación de la empresa y determinar el cumplimiento del mismo.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar el Direccionamiento Estratégico	1	2	1	PT-09	AJ	
2	Solicitar el mapa estratégico de la empresa.	1	1	0	PT-10	AJ	
3	Analizar a través de una narrativa el cumplimiento del mapa estratégico.	1	1	0	PT-11	AJ	
4	Solicitar la matriz del Análisis FODA	1	2	1	PT-12	AJ	VER HA-04
5	Solicite el Plan Operativo Anual del Área de Gerencia.	1	2	1	PT-13	AJ	

Elaborado por: AJ

Fecha: 04/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 04/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-09 AJ $\frac{1}{2}$
----------------	--

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

**MISIÓN**

- “Somos asesores en Contabilidad, Tributación, Laboral (IESS – MRL), NIIF’S; brindando a nuestros clientes información oportuna y confiable que agrega valor a sus decisiones, por medio de un equipo humano de experiencia y comprometido con nuestros valores.

**VISIÓN**

- “Ser una empresa líder en la asesoría empresarial; la pionera en Ecuador en ofrecer un servicio integral en todas las áreas para cualquier organización.

**OBJETIVOS**

- Ser una consultora que brinde servicios con eficiencia y eficacia, alcanzando el mayor número de clientes en el sector norte de Quito.
- Mejorar El Área de Recursos Humanos con un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo.
- Contar con un instrumento administrativo, que permita establecer los mecanismos necesarios de registro y control del activo fijo, mediante la descripción de sus características físicas y técnicas, su costo, localización y asignación de los mismos.
- Brindar un servicio al cliente de calidad, optimizando los tiempos utilizados y los recursos, para brindar servicios garantizados de acuerdo a la necesidad requerida.
- Registrar contablemente las operaciones de la Empresa con la finalidad de conocer su situación económica y disponer de cifras para realizar análisis financieros.
- Promover la participación personal y desarrollo profesional de los empleados a fin de captar su motivación e identificación con los objetivos organizacionales.
- Contar con un proceso administrativo eficiente que permita lograr una adecuada planificación de las actividades y una óptima.

✓

®

Elaborado por: AJ

Fecha: 08/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 08/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-09 AJ ½
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



POLÍTICAS EMPRESARIALES

POLÍTICAS

- Optimizar el uso del recurso humano, financiero y tecnológico acargo de la compañía Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda.
- Ofrecer servicio de calidad, manteniendo la buena imagen de la empresa mediante puntualidad y profesionalismo.
- Mantener una buena relación con los clientes que permita una confianza mutua, dando prioridad a los servicios que requieran.
- Establecer horarios de trabajo, acorde a lo que establece la gerencia general y el trabajo que realiza cada empleado.
- Fijar estándares de evaluación para medir el trabajo realizado por las personas pertenecientes a cada grupo de acuerdo a la actividad que realizan dentro de la Empresa.

**ESTRATEGIA**

Alcanzar a cubrir la demanda insatisfecha cumpliendo normas de calidad establecidas por la gerencia y a la vez realizar retroalimentación a cada proceso en especial el de capacitación a nuestro personal para así tener clientes totalmente satisfechos con sus requerimientos, dando un servicio exclusivo y acorde a sus necesidades.

Como estrategia de crecimiento tendremos la expansión de nuestro servicio hacia todo el país prestando servicios innovadores y mejorando los costos con relación a nuestra competencia, lo que nos beneficiaría en el crecimiento de nuestra organización.

✓
®

Elaborado por: AJ

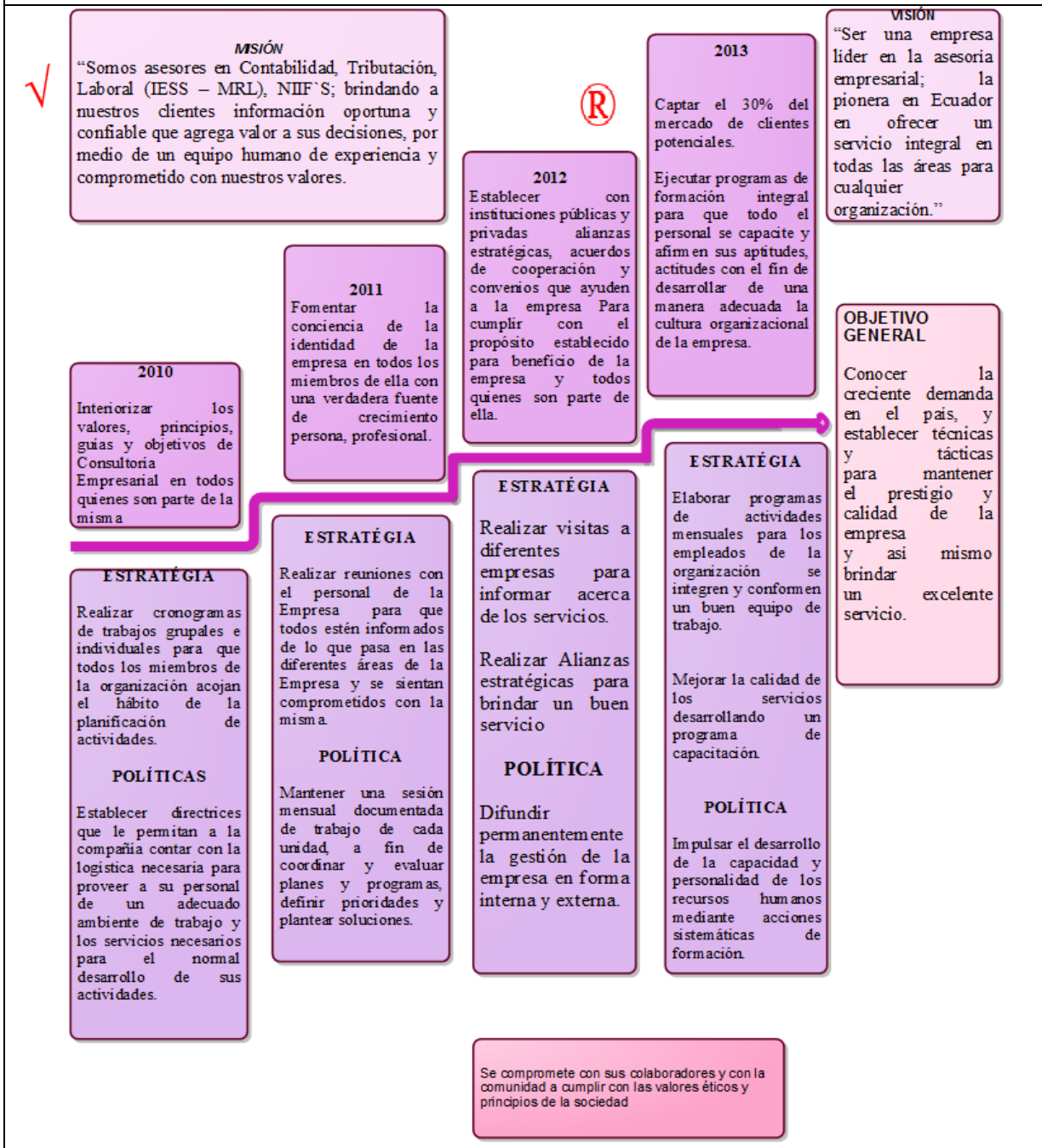
Fecha: 08/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 08/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-10 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
MAPA ESTRATÉGICO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



Elaborado por: AJ

Fecha: 15/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 15/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-11 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA DEL CUMPLIMIENTO DEL MAPA ESTRATÉGICO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia

ENTREVISTADA: Ing. Blanca López

FECHA Y HORA DE LA VISITA: 17 de septiembre del 2014 14H00 p.m.

La empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía. Ltda., es una empresa que brinda el servicio de consultoría contable. Tributaria, Laboral empezó sus actividades en el año 2008, a partir de ese año su meta ha sido ser una empresa que capte el mayor número de clientes, esa meta se ha ido logrando poco a poco, sin embargo esta empresa es poco conocida.

Uno de los principales objetivos que la empresa analizada en el 2013 fue captar el 30% de los potenciales clientes en la ciudad de Quito. Es importante analizar que estos objetivos no se han cumplido, puesto que hay competidores fuertes, según menciona en la Gerencia en la consulta realizada en la primera visita, la Gerente de la empresa estima que se ha cumplido en la ciudad de Quito un 5% que se ha logrado captar en el mercado con 6 empresas nuevas como clientes, y que una de las principales debilidades que la empresa ha tenido es que, se ha descuidado la publicidad y propaganda que no ha permitido captar más mercado y que además acompañado de contingentes internos de parte de los directivos, que aunque ya se han solucionado han influido, pero manifiesta que para el 2014 están aplicando objetivo de captar el 15% del mercado es decir 15 empresas o personas obligadas a llevar contabilidad.

Elaborado por: AJ

Fecha: 17/09/2014






Revisado por: RV

Fecha: 17/09/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: **PT-12**
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
MATRIZ FODA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CONSULTORÍA Empresarial RBJ Cía. Ltda. Matriz FODA Año 2013	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p> La empresa tiene un organigrama estructural donde constan todos los departamentos que necesita la empresa para brindar un buen servicio.</p> <p> La estructura orgánica de la empresa le permite tener funciones para las operaciones que realiza.</p> <p> Las instalaciones en la empresa son las adecuadas para realizar las actividades diarias y brindar un buen servicio a los clientes.</p> <p>Total disposición y respaldo de la Junta General de Accionistas a la Gerencia.</p> <p>La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo.</p> <p>Se realiza investigación de mercado de los servicios que brinda la empresa.</p> <p>Cuenta con la tecnología apropiada para brindar los cursos de capacitación presencial y a distancia.</p>	<p>Las empresas cada año en el Ecuador requieren de consultoría en actualización de conocimientos tales como: NIIF, Planificación Estratégica, entre otros.</p> <p>El factor tecnológico permite mejorar la preparación de las personas en el ámbito de las capacitaciones y así poder brindar un mejor servicio a los clientes.</p> <p>Los proveedores proporcionan productos y servicios de calidad para la empresa y puede mejorar su actividad diaria y atención al cliente.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p> No cuenta con un manual donde estén descritas las funciones que tiene que realizar el departamento contable y por esta razón no se podría dar un debido control interno.</p> <p> No cuenta con un manual donde estén descritas las funciones que tiene que realizar el departamento administrativo y por esta razón no se podría dar un debido control interno.</p> <p>No existe una definición clara de los procesos y procedimientos y los responsables de los mismos.</p>	<p>La inflación en el alza de los precios afectaría al consumo del cliente.</p> <p>Crecimiento de la competencia que brinda igual servicio.</p> <p>Los futuros cambios políticos en la ley.</p>

VER HA-04

Elaborado por: AJ

Fecha: 18/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 18/09/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PT-13
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
PLAN OPERATIVO ANUAL
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CONSULTORIA EMPRESARIAL RBJ CIA LTDA			
® PLAN OPERATIVO			
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Lineas de acción inmediatas: Actividades, planes, programas, etc.	Responsable de Implementación
1	Fortalecer y posicionar la imagen institucional ✓	Realizar una campaña comunicacional a fin de posicionar nuestros productos y servicios a nivel nacional (página web) Manejar la imagen corporativa en todas las actividades que realice la Empresa, a fin de transmitir los productos y servicios que se ofrece.	Responsable de la implemnetacion diferentes con sus gerencias departamentos de la empresa
2	Obtener información para lograr conservar el ritmo del mercado con el fin de manejar más eficientemente los gustos	Mantener reuniones periódicas a fin de analizar número de clientes, consumidores relacionados, con registro en cada reunión. 30 % de clientes actuales vs clientes potenciales ✓	
3	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.	Medir el nivel de satisfaccion de nuestros clientes a través de encuestas	
4	Brindar un servicio de calidad y oportuno acorde a las necesidades del usuario	Implementar procedimientos para mejorar los tiempos de servicio Implementar procedimiento de quejas de los clientes con su respectivo seguimiento y solución	
5	Implementar el mantenimiento preventivo y correctivo a cada uno de los clientes	Establecer lineamientos para el manteminiento de los clientes brindadndo un servicio personalizado Mantener permanente comunicación y coordianción con todos los miembros de la organización cumpliendo sus recomendaciones y observaciones.	
6	Interiorizar los valores y principios, guias y objetivos de la empresa en todos quienes son parte de la misma ✓	Fomentar la conciencia de la identidad de la empresa en todos los miembros. Implementar programas de formación integral para que el personal se sienta comprometido con la empresa	Responsable de la implemnetacion diferentes con sus gerencias departamentos de la empresa
7	Mantener un desarrollo y crecimiento en toda la organización	Elaborar e implementar Plan de Acción Implementar reuniones periódicas para revisión de POA Implementar valoraciones no planificadas al personal y realizar registro de las mismas	
8	Brindar de manera agil y oportuna el servicio de ayudas puntuales	Establecer fechas para las reuniones con el personal del área de servicio al cliente Establecer contratos fijos con tiempos definidos para una mejor entrega y segura desembarcación de la mercadería Establecer tiempo de ciclo de entrega de los productos y servicios para su futuro control a cargo del responsable del Programa	
9	Establecer con instituciones publicas y privadas alianzas estratégicas, acuerdos de cooperacion y convenios que ayuden a la empresa. ✓	Verificar la oportunidad del estudio para la apertura de servicio Realizar proyectos para incrementar puntos de venta Establecer indices de ventas y asi generar mayor crecimiento economico para la empresa Proyecto: Alianzas con los proveedores y distribuidores y promover la prosperidad economica y libre comercio	
10	Cumplir con la normativa legal vigente	Realizar reuniones de trabajo semanales con los responsables de cada área y mantener un archivo de actas Elaborar e implementar un manual para control interno Establecer las normas ambientales y de seguridad tanto internas como externas Coordinar y gestionar la ejecución de auditorías internas y externas Realizar el manual de convivencia de la empresa	
11	Contar con personal calificado y cualificado para el cumplimiento de los objetivos	Mantener el sistema de evaluación al personal	Responsable de la implemnetacion diferentes con sus gerencias departamentos de la empresa
12	Contar con un plan de capacitación e incentivos	Elaborar, gestionar aprobación e implementar plan de capacitación e incentivos al personal Elaborar, gestionar aprobación e implementar Plan de comunicación interna	
13	Mejorar el clima laboral	Elaborar, gestionar aprobación e implementar Plan de mejora de clima laboral	
14	Contar con información agil y oportuna para la toma de decisiones y transparencia en la	Gestionar la implementación del Sistema integrado de información y documentación para todas las áreas	

Elaborado por: AJ

Fecha: 19/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 19/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-04 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

P/T: PP-12, AJ 1/2

HALLAZGO.-: La Matriz FODA no se encuentra de acuerdo a la realidad de la empresa.

CONDICIÓN.- La Matriz FODA no se encuentre de acuerdo a la realidad de la empresa y pese a presentar algunas de las debilidades que mantiene la empresa no se ha realizado medidas correctivas.

CRITERIO.- Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

CAUSA.- Falta de claridad entre lo que son “factores del entorno”, que están fuera del “área de influencia” de los ejecutivos de la empresa y, por tanto, sobre los que no pueden influir; y los “factores internos” que sí están bajo su influencia y sobre los que pueden actuar.

EFEECTO.- Lo que genera es no tener claro cada uno de los factores externos e internos que pueden afectar al desarrollo correcto de la organización.

CONCLUSIÓN.-La empresa tiene una Matriz FODA desactualizada por lo que no establece claramente cuáles son sus principales debilidades.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar un análisis FODA que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Elaborado por: AJ

Fecha: 22/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 22/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PA-03
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROCESO DE ORGANIZACIÓN

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Objetivo: Evaluar la estructura organizacional y funcional de la entidad en sus niveles de autoridad, responsabilidad y distribución de los recursos y mecanismos utilizados para el alcance de los objetivos.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar documento en el que conste el desarrollo interno de la comunicación vertical.	1	1	0	PT-14	AJ	VER HA-05
2	Evalúe mediante narrativa la comunicación interna de la Gerencia con los Jefes de cada una de las secciones principales de los departamentos.	1	1	0	PT-15	AJ	
3	Solicitar los manuales de los procedimientos aplicados y realizar una narrativa de la aplicación.	1	2	1	PT-16	AJ	VER HA-06

Elaborado por: AJ

Fecha: 04/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 04/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-14 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
COMUNICACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

En el siguiente cuadro se recopila la forma de comunicación interna de esta empresa:

<u>GERENCIA</u>	<u>COMUNICACIÓN</u> <u>ORAL</u>	<u>COMUNICACIÓN</u> <u>ESCRITA</u>
Vertical	<p>Descendente</p> <p>Directamente a través de la convocatoria de reuniones con el personal, entrevistas internas, teléfono, cursos de capacitación.</p>	<p>Descendente</p> <p>A través de e-mails, memorándum, oficios y los manuales para cada área. ✓</p>
	<p>Ascendente</p> <p>Directamente a través de la convocatoria de reuniones con el personal, entrevistas internas, teléfono, cursos de capacitación.</p>	<p>Ascendente</p> <p>A través de e-mails, memorándum, oficios y los manuales para cada área. ✓</p>

Comunicación vertical que proviene del jefe o superior, quien basado en su autoridad indica los procedimientos que se deben seguir

Comunicación Ascendente del nivel inferior hacia un nivel superior de la organización. En esta comunicación se expone los mensajes que los empleados transmiten a sus jefes o a otras personas que ocupan puestos más altos dentro de una organización. ⚙️ VER HA-05

Elaborado por: AJ

Fecha: 24/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 24/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-15 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA COMUNICACIÓN INTERNA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia

ENTREVISTADA: Ing. Blanca López

FECHA Y HORA DE LA VISITA: 25 de septiembre del 2014 10H00 a.m.

De la comunicación vertical que existe en esta empresa el Auditor ha solicitado la los documentos anteriores PT-14, mediante observación se manifiesta que el Gerente utiliza medios de comunicación como reuniones con el personal, entrevistas internas, teléfono, también la comunicación por medio de e-mails, memorándum, oficios, según lo ha manifestado, sin embargo en la relación horizontal en conversatorios con los empleados ha manifestado el Gerente, que los empleados tienen poca confianza de integrarse con la máxima autoridad para evitar sanciones.

Manifiesta que los empleados no tienen clara cuál es la realidad, lo cual genera problemas de desconfianza, conexión y credibilidad los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos .☀️VER HA-05

Elaborado por: AJ

Fecha: 25/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 25/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-16 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia

ENTREVISTADA: Ing. Blanca López

FECHA Y HORA DE LA VISITA: 27 de septiembre del 2014 10H00 a.m.

Siendo el 20 agosto del 2014 a las 10:00a.m., se solicitó los manuales de procedimientos aplicados a la empresa y la gerente nos dio a conocer que la organización no tiene procedimientos documentados que son aplicados de manera empírica.

Pese a conocer con anterioridad que no tener un documento de sustento es una debilidad para la organización no se ha tomado medidas correctivas para mejorar este punto. ☀ VER HA-06

Elaborado por: AJ

Fecha: 27/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 27/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-05 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

P/T: PP-14, AJ 1/2

HALLAZGO.- Hay limitaciones para crear un clima organizacional que impulsa el desarrollo personal de los trabajadores del área técnica, entre el operativo de reclamos y el de operaciones.

CONDICIÓN.- Gerente, que los empleados tienen poca confianza de integrarse con la máxima autoridad para evitar sanciones las manifiesta que los empleados no tienen clara cuál es la realidad, lo cual genera problemas de desconfianza, conexión y credibilidad los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos

CRITERIO.- La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

CAUSA.- Debido a que la comunicación es deficiente entre Jefe y subordinados

EFFECTO.- Impide el desarrollo y la coordinación del trabajo de área.

CONCLUSIÓN.- Existencia de una inadecuada comunicación y clima organizacional en la empresa debido a que la comunicación es deficiente entre Jefe y subordinados lo que impide el desarrollo y la coordinación del trabajo de área.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- proporcionar las herramientas para que la comunicación entre toda la organización sea sencilla, rápida y fluida. Eso te ayudará a recuperar la motivación, a aumentar su implicación, a detectar antes los problemas para solucionarlos y a identificar elementos positivos para reforzarlos.

Elaborado por: AJ**Fecha:** 30/09/2014**Revisado por:** RV**Fecha:** 30/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: HA-06 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
HOJA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

P/T: PP-16, AJ 1/2

HALLAZGO.-No tiene procedimientos que respalde las actividades de cada uno de los empleados los mismos que son aplicados de manera empírica.

CONDICIÓN.- No tiene documentación de sustento de los procedimientos de cada una de las distintas actividades lo cual no facilita la supervisión del trabajo.

CRITERIO.- Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa

CAUSA.- Debido a que los procedimientos son ejecutados de manera empírica

EFECTO.- Impide el desarrollo, sustento de las actividades y la coordinación del trabajo de área lo que no permite tener claro cuáles son los lineamientos básicos.

CONCLUSIÓN.-No tiene documentación de sustento de los procedimientos de cada una de las distintas actividades lo cual no facilita la supervisión del trabajo.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Establecer procedimientos para las compras y requerir niveles de aprobación garantiza que los esfuerzos y los recursos no se dupliquen y permite que el proceso de aprobación se examinan más a fondo y reducen los gastos innecesarios.

Elaborado por: AJ

Fecha: 30/09/2014

Revisado por: RV

Fecha: 30/09/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PA-04 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO DE DIRECCIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Objetivo: Verificar la coordinación del esfuerzo común de los diferentes miembros de la organización en el logro de metas y objetivos, y si se alcanzaron a través de mecanismos de supervisión, control, motivación y comunicación

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Realizar una narrativa para evaluar la gestión administrativa del Gerente	1	2	1	PT-17	AJ	
2	Narrativa de entrevista a Gerente sobre técnicas de Administración	1	2	1	PT-18	AJ	

Elaborado por: AJ

Fecha: 04/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 04/08/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-17 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GERENTE
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

De la encuesta realizada al personal sobre la gestión realizada durante el año 2013, la auditora concluye la siguiente:

El desempeño de la Gerente ha sido calificado por los empleados (encuestados 6 personas) en el cual manifiesta que ha sido eficiente con don de mando, con cualidades como una gran visión de futuro, práctica y oportuna en la toma de sus decisiones y con una gran capacidad.

La Gerente tiene en el Plan Operativo Anual, actividades de control al desempeño de los empleados, por tanto debe dar cumplimiento a esas actividades y programar inspecciones sorpresivas para constatar el avance del trabajo, esta información debe ser remitida a la Junta de Accionistas al final de cada periodo informando sobre las decisiones y gestión de la Gerencia.

Elaborado por: AJ

Fecha: 02/10/2014

Revisado por: RV

Fecha: 02/10/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PT-18 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
NARRATIVA DE ENTREVISTA A GERENTE SOBRE TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DEPARTAMENTO: Gerencia

ENTREVISTADA: Ing. Blanca López

FECHA Y HORA DE LA VISITA: 18 de octubre del 2014 10H00 a.m.

La auditora luego de realizar la entrevista al Gerente, se concluye la siguiente:

La Gerente que utiliza diversas técnicas de administración para direccionar la empresa al rendimiento y metas trazadas para el año 2013.

La gerente expresa que las técnicas de administración a corto plazo usado para motivar empleados, que ayudan a desarrollar un lugar de trabajo productivo.

Una de las técnicas que se han empleado es la técnica “justo a tiempo”, esto es un aspecto que ha contribuido al mejoramiento de los procesos y disciplina interna, el orden es uno de los pilares que permiten tener una operatividad correcta y oportuna.

Elaborado por: AJ

Fecha: 18/10/2014

Revisado por: RV

Fecha: 18/10/2014

JOCONDA AMAGUA	PT: PA-05 AJ 1/1
-----------------------	---

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROCESO DE CONTROL

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Objetivo: Verificar si la entidad tiene establecido un sistema de control que abarque todas las áreas de la organización.

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Evaluar el control de actividades mediante una narrativa.	1	2	1	PT-19	AJ	

Elaborado por: AJ

Fecha: 04/08/2014

Revisado por: RV

Fecha: 04/08/2014

JOCONDA AMAGUA

PT: PT-19
AJ
1/1

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA
EVALUACIÓN AL CONTROL DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE GERENCIA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVIDADES	FECHA ESTABLECIDA	FECHA DE EJECUCIÓN
- Cronograma de reuniones con los Jefes de las principales unidades de ejecución internas.	30-02 2013.	30-02-2013.
- Consulta y toma de decisiones conjuntas constadas en actas.	01/02/2013	01/02/2013
- Analizar los objetivos y metas generales para cada mes.	cada mes	cada mes
- Reportes de novedades y de limitaciones para el cumplimiento de actividades.	N/A	11 análisis en total
- Comunicar la entrega de reportes de estrategias anteriores y comparadas de mes a mes.	1 vez al mes	1 vez cada dos meses
- Reportes de estrategias de competidores comparados entre si y medidos con relación a las propias estrategias.	1 vez cada dos meses	1 vez al mes
- Convocar a reuniones de planificación estratégica de acuerdo al cronograma fijado por la Gerencia.	cada semestre	
- Solicitar presupuesto anterior a cada Jefe de Área y proforma de presupuesto necesario para el año en curso.		Semestralmente
- Realizar constataciones de las responsabilidades asignadas con evaluaciones y visitas sorpresivas en diferentes áreas y actividades de la empresa.	Semestralmente	

Elaborado por: AJ

Fecha: 28/10/2014

Revisado por: RV

Fecha: 28/10/2014

3.4 Fase III Comunicación De Resultados

CARTA A LA GERENCIA

Quito, 28 de Octubre del 2014

Ingeniera.

Blanca López

GERENTE GENERAL

CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

INFORME CONFIDENCIAL DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA. DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.

Este comunicado de la señorita Joconda Amagua representa el trabajo realizado al área de Gerencia por un periodo de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013; les comunico que hemos realizamos evaluación del control interno de la compañía con criterios que se han considerado pertinentes, con el objetivo de evaluar el control interno de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA's.

Nuestra evaluación profesional para expresar una opinión sobre la gestión de la administración del Gerente se la ha realizado con dos criterios: Evaluación a la Gerencia y Evaluación al Proceso Administrativo de planificación. Organización, dirección y control.

La administración de la compañía es la única responsable del sistema de control interno y de su gestión interna empresarial.

Como es nuestra responsabilidad, indicamos que el sistema de control interno de la gestión tiene como objetivo dar a la administración seguridad razonable del cumplimiento de las funciones, normas internas y de la realización eficiente y eficaz del trabajo encomendado.

En Auditoría por lo general existen las limitaciones inherentes en un sistema de control interno de la gestión, es probable que existan errores e irregularidades no detectados por el profesional. Para la evaluación realizada se revelará todas las debilidades de la gestión del área de Gerencia, el auditor no expresa ninguna opinión sobre el sistema de control interno a la gestión. En base a nuestra evaluación de área de Gerencia se ha preparado una serie de recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno y de los procedimientos para una eficiente y eficaz gestión. Las recomendaciones tienen las mejoras al control interno.

Este informe se preparó con el objetivo de proporcionar a la administración de la empresa CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA., sobre la gestión para lo cual presentamos las evidencias de las actividades y procedimientos en la Administración.

Los comentarios y recomendaciones las daremos en el plazo señalado y esperamos dialogar de la auditoría realizada con la administración.

Joconda Amagua

Quito, 30 de octubre del 2014

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA. SOBRE LA REVISIÓN AL FINAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.

A los señores miembros de la Junta de Socios:

Hemos auditado la empresa **CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.**, al 31 de diciembre del 2013 la gestión del área administrativa de la empresa.

La gestión es responsabilidad de la administración de la empresa. La responsabilidad del Auditor es emitir un dictamen sobre la gestión en el ejercicio de las funciones de cada área.

El trabajo aplicado se basa acuerdo con Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas las cuales requieren planificación y desarrollo del trabajo auditor con el objeto de lograr certeza razonable de que se está realizando las funciones en forma eficiente y eficaz, siguiendo los procedimientos de acuerdo a las normas, políticas y objetivos de la empresa **CONSULTORÍA EMPRESARIAL RBJ CÍA. LTDA.**

Los resultados encontrados son los siguientes:

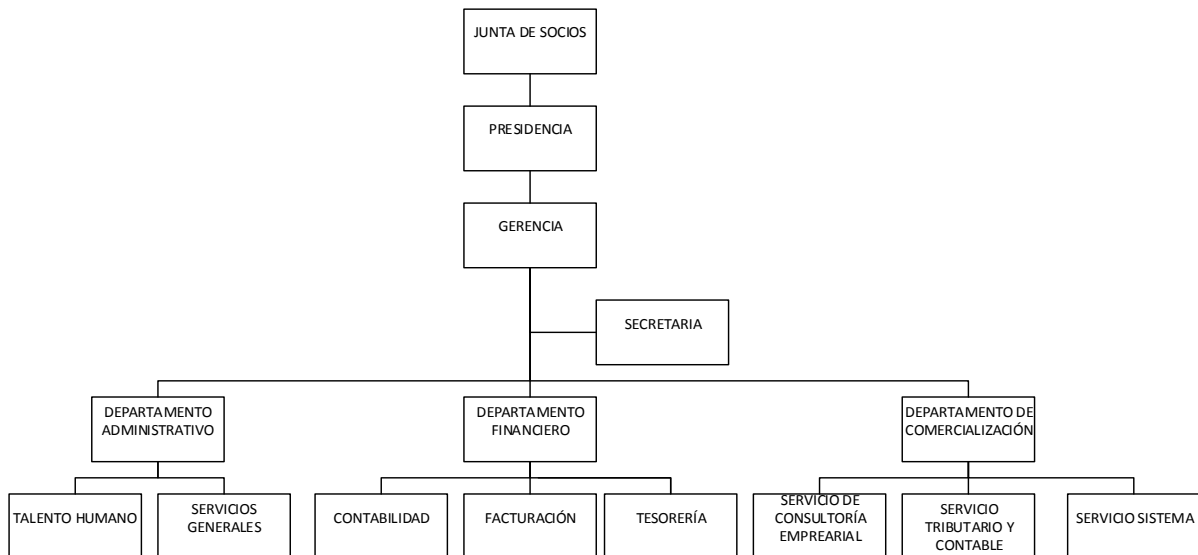
CONCLUSIÓN.-La empresa tiene una inadecuada distribución del espacio físico de cada una de las áreas de la empresa. Podemos definir la distribución del espacio físico para

ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, etc. no es adecuada para el desarrollo de las actividades de la empresa

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar la medición exacta del espacio físico de la empresa con la finalidad de realizar una adecuada distribución del espacio de trabajo para cada área en base a la magnitud del trabajo para que sea un lugar cómodo y confortable para el desarrollo de las actividades.

CONCLUSIÓN.-Una inadecuada estructura organizacional dado que en el caso de la Sección de Ventas y Servicios y Sección de Servicios son la misma por lo que el organigrama no presenta una adecuada segregación de funciones. Una mala estructura organizativa hace poco para fomentar el concepto de trabajo en equipo. Los departamentos pueden ser reacios o incapaces de cooperar entre sí, y los trabajadores dentro de los departamentos no pueden tener un sentido de camaradería.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar una nueva estructura organizacional que establezca cada una de las áreas principales para el desarrollo de las actividades de la siguiente manera.



CONCLUSIÓN.-El poco interés en dar solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación no permite que los empleados tomen con seriedad los llamados de atención, lo que ha generado problemas de comunicación. El indicador muestra que la intervención en conflictos internos entre el personal no se ha cumplido para encontrar la solución de malos entendidos y mejorar las formas de comunicación. Este incumplimiento de esta actividad ha hecho que la comunicación en todas las áreas esté fallando, y el Jefe de cada área no ha reportado novedades, el Gerente en su calidad de Jefe conoce de los malos entendidos, y se ha dado una solución verbal sin sanciones, sin embargo el problema persiste puesto que no se ha tomado las medidas necesarias para superar conflictos internos debido a que ninguno de los implicados ha querido ceder, esto por tanto disminuye la operatividad y la eficacia del trabajo.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Establecer lineamientos para la solución de conflictos internos de acuerdo a la gravedad de los mismos buscando soluciones rápidas y justas mediante la mediación del departamento de Talento Humano.

CONCLUSIÓN.-La empresa tiene una Matriz FODA desactualizada por lo que no establece claramente cuáles son sus principales debilidades. No se encuentre de acuerdo a la realidad de la empresa y pese a presentar algunas de las debilidades que mantiene la empresa no se ha realizado medidas correctivas.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Realizar un análisis FODA que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

CONCLUSIÓN.-Existencia de una inadecuada comunicación y clima organizacional en la empresa debido a que la comunicación es deficiente entre Jefe y subordinados lo que impide el desarrollo y la coordinación del trabajo de área. Gerente, que los empleados tienen poca confianza de integrarse con la máxima autoridad para evitar sanciones las manifiesta que los empleados no tienen clara cuál es la realidad, lo cual genera problemas de desconfianza, conexión y credibilidad los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- proporcionar las herramientas para que la comunicación entre toda la organización sea sencilla, rápida y fluida. Eso le ayudará a recuperar la motivación, a aumentar su compromiso, a detectar antes los problemas para solucionarlos y a identificar elementos positivos para reforzarlos.

CONCLUSIÓN.-No tiene documentación de sustento de los procedimientos de cada una de las distintas actividades lo cual no facilita la supervisión del trabajo.

RECOMENDACIÓN.- Al Gerente.- Establecer procedimientos para los gastos – compras para la revisión de las compras y requerir niveles de aprobación garantiza que los esfuerzos y los recursos no se dupliquen y permite que el proceso de aprobación se examinan más a fondo y reducen los gastos innecesarios así:

1. Jefe de área presenta solicitud de compra al Jefe Financiero
2. Jefe Financiero revisa y verifica la necesidad de realizar el gasto, envía al Gerente para su autorización
3. El Gerente autoriza la realización del gasto para la compra del bien o servicio
4. El Jefe de área recibe la autorización y realiza la compra del bien o servicio
5. El Jefe de área recibe la compra con la factura del proveedor
6. El Jefe de área revisa que todo esté acorde al pedido
7. El Jefe de área entrega a contabilidad la factura del proveedor
8. Contabilidad registra el gasto
9. Contabilidad emite el egreso para el gasto

Se recomienda aplicar las recomendaciones establecidas con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa y evitar riesgos.

Atentamente,

Joconda Amagua

CAPÍTULO VI

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. La empresa Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda., es una empresa que está en crecimiento y tiene importante mercado captado en la ciudad de Quito, esta empresa tiene una imagen buena aunque es poco reconocida.
2. Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda., tiene una planificación estratégica con la visión clara de lo que quiere llegar a ser y de los objetivos a largo plazo.
3. El análisis interno refleja las fortalezas y debilidades de Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda., que se presenta en la matriz FODA el análisis no refleja la realidad de la empresa.
4. Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda., muestra que no tiene una adecuada estructura orgánica, que beneficie a los trabajadores para que puedan realizar sus funciones de forma óptima y un ambiente laboral agradable.
5. Consultoría Empresarial RBJ Cía., Ltda. tiene un control interno medio, en las áreas de mayor deficiencia se presenta funciones duplicadas, el área administrativa mantiene insuficiencias del proceso administrativo lo que ocasiona dificultad en la gestión.
6. En la evaluación para desarrollar la Auditoría de Gestión se pudo comprobar a través de cuestionarios de control interno donde establece el riesgo de control 42,86%, el desempeño de las funciones y de su gestión, se logró cumplir con los objetivos planteados por la Auditora.

4.2 Recomendaciones

1. Mejorar la gestión interna, de la cultura y planificación de una empresa; las estrategias de una empresa deben estar siempre orientadas a satisfacer no solo al cliente sino también a los usuarios internos, que son los que generan el valor en la empresa.
2. El Gerente General debe disponer por escrito se realice una planificación de las publicidad y propaganda y dar cumplimiento a este plan en forma oportuna y completa.
3. Dar cumplimiento a la planificación anual establecida para su área en forma oportuna y eficaz. corregir redacción
4. Diseñar e implementar un Manual de Funciones para la organización.
5. Planificar reuniones con todo el personal y dar orden al encargado de la unidad de Talento Humano que lo ejecute.
6. El gerente debe tomar la decisión de implementar un sistema de seguridad de la información contra intrusos en la red.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCIÓN DEMOCRÁTICA. (2009). PRINCIPIOS Y VALORES. Venezuela:
<http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>.
- ADMINISTRACIÓN MODERNA. (2013). TIPOS DE ORGANIGRAMAS. En *TIPOS DE ORGANIGRAMAS*. http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html.
- AGUIRRE, J. (2010). Auditoría y Control Interno. En J. AGUIRRE, *Auditoría y Control Interno* (pág. 17). Cultural: Editorial Cultural.
- ALVIN, A., & RANDAL, E. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. En A. ALVIN, & E. RANDAL, *Auditoría un Enfoque Integral* (pág. 10). Mexico: Pearson.
- ASAMBLEA, N. C. (16 de DICIEMBRE de 2005). *CODIGO DE TRABAJO*. Obtenido de CODIGO DE TRABAJO:
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/autoclub/servicios_relacionados/Documentos/reglamento_ley_de_transito.pdf
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2012). *Contraloria General del Estado*. Obtenido de Contraloria General del Estado.
- ECONLINK.COM. (2013). *ECONLINK.COM*. Obtenido de ECONLINK.COM:
<http://www.econlink.com.ar/concepto-de-economia>
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (2014). ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. En *ESTRUCTURA ORGANIZATIVA*.
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>.
- Encinas, L. A. (2009, ENERO). *POLITICA EMPRESARIAL*.
<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>.

- PnlPalermo. (2014). SIGNIFICADO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS. En *SIGNIFICADO DE VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS*.
http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/.
- PROMONEGOCIOS.NET. (2012). *PROMONEGOCIOS.NET*. Obtenido de PROMONEGOCIOS.NET:
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- ROMERO, V. H., & JIMÉNEZ, G. (2010). *AUDITORÍA DE GESTIÓN* . Recuperado el 30 de junio de 2014, de AUDITORÍA DE GESTIÓN :
<http://dspace.unl.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20Auditor%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- SCRIBD.COM. (2011). *SCRIBD.COM*. Obtenido de SCRIBD.COM:
<http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>
- SERNA, H. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica*.
- SUÁREZ, A. (2010). La Moderna Auditoría. En A. SUÁREZ, *La Moderna Auditoría*. (págs. 23-25). México: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

AUDITORÍA Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos. (MALDONADO, 2006)

AUDITORÍA DE GESTIÓN Es un examen independiente con el fin de proveer una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades han descargado sus responsabilidades de administrar de manera fiel, eficiente y efectiva. (MALDONADO, 2006)

AUDITORIA DE GESTIÓN Es el proceso sistemático, que se dedica a examinar los aspectos importantes de la función y gestión del área de recursos humanos, además es un medio para identificar las fortalezas, debilidades Para asegurar una utilización eficaz del área a auditar. Esto ayudara directamente a la imagen de la empresa y además a la mejora de la producción del personal. (MALDONADO, 2006)

CONTROL es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se sujeten a las normas legales y a los referentes técnicos y

científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social. (MALDONADO, 2006)

CONTROL DE GESTIÓN Es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

ECONOMÍA Es la adquisición de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido, con relación a los programas de la organización, procurando evitar desperdicios.

EFICIENCIA Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

EFICACIA Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos o actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos.

ECOLOGÍA Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

ÉTICA Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

GESTIÓN Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.