

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis Previa a la Obtención del Título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO ELEMENTO DE CONTROL DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIOS, APLICADO AL DEPARTAMENTO
FINANCIERO-CONTABLE CASO EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A**

AUTORA:

MARÍA JOSÉ ESQUIVEL MELÉNDEZ

DIRECTORA:

ING. JASLY MARIBEL SOTO YELA

Quito, Octubre del 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, María José Esquivel Meléndez, declaro que el siguiente tema de desarrollo de Tesis titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO ELEMENTO DE CONTROL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS, APLICADO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE CASO EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A” es de mi autoría y responsabilidad cada uno de los temas desarrollados en el presente trabajo, considerando el derecho de autoría de otras fuentes utilizadas en el mismo.

Quito, marzo 22 del 2011

María José Esquivel

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el siguiente trabajo de investigación a Dios por darme la fortaleza y perseverancia de seguir por el camino correcto.

Agradezco a mi familia y especialmente a mi madre por el esfuerzo que dedicó siendo la precursora de que mis sueños y metas se cumplan.

Agradezco a mis profesores por los conocimientos que han sabido compartir, a mi Directora por su comprensión y apoyo necesario.

María José Esquivel

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a las personas más importantes de mi vida, especialmente a mi Mamá que supo darme las fortalezas para seguir adelante, siendo ejemplo de superación y persistencia.

A mi familia que estuvo siempre apoyándome en todo momento del desarrollo de este trabajo, a mis amigos por su confianza y sus palabras de fortaleza.

María José Esquivel

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dado a los diferentes cambios que se ve expuesto nuestro medio, es indispensable y necesario que las empresas posean un mecanismo que les permita evaluar y controlar de mejor manera cada una de las operaciones que se realizan dentro de las mismas, con el fin de mejorar continuamente y responder a las exigencias del mercado.

Así como también dichas exigencias traen consigo un sinnúmero de riesgos para las empresas, se considera indispensable que se apliquen herramientas para disminuir los mismos, es por esto que es necesario determinar mecanismos que permitan controlar dichos riesgos e implementar métodos de evaluación y prevención con el fin de obtener un ambiente confiable dentro de la empresa.

Es por esto, que damos a conocer la importancia de la evaluación de las operaciones de las empresas mediante la aplicación de herramientas como la auditoria con el fin de obtener información acerca de la situación en la que se encuentra la entidad y aplicar medidas correctivas de una manera oportuna.

Dentro del presente trabajo vamos a proporcionar información acerca de la importancia de la auditoria y de su papel en la actualidad, sus características, objetivos y su división.

Se realizará una evaluación del ambiente en el cual se desarrolla la empresa y los diferentes factores de riesgo como el análisis de la competencia, sus proveedores, servicios y productos.

Se incluirá un examen de la gestión de los diferentes recursos que posee la empresa y de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta, proponiendo acciones a seguir.

{

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de la elaboración de dicho trabajo se expone la importancia del análisis de la gestión que debe realizar la administración con el fin de llegar a cumplir con los objetivos planteados por la entidad para su crecimiento en el mercado.

Es importante que las entidades, ya sean públicas o privadas, posean un mecanismo que les permita evaluar la manera en que realizan cada una de sus actividades, con el fin de aplicar medidas correctivas y poder responder de una manera efectiva a los diferentes riesgos que se ven expuestas.

Dentro del desarrollo del presente trabajo, en el primer capítulo vamos a proporcionar una visión amplia de la importancia de la auditoría de gestión en la actualidad, sus características y su aplicación como una herramienta de control, con el fin de que las empresas evalúen los resultados obtenidos y la gestión de los mismos para realizar mejoras y aplicar mecanismos que permitan realizar un mejor control de los recursos y de las operaciones que se realizan dentro de las distintas empresas.

Consecutivamente en nuestro segundo capítulo se procederá a obtener la información necesaria de la empresa para el desarrollo de la auditoría, los factores que la integran tanto interna como externamente y poseer de esta manera una amplia perspectiva del entorno de la misma.

La finalidad del presente trabajo es proporcionar información y herramientas necesarias a la administración para que los propósitos y objetivos planteados inicialmente sean cumplidos en su totalidad, con el fin de promover el crecimiento y desarrollo de la entidad. En el tercer capítulo se realizó la aplicación de los conceptos mencionados anteriormente de una manera práctica dentro de la empresa BGB NET SUPPORT S.A.

Al final de la elaboración del siguiente trabajo se procede a proporcionar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

DECLARATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.	III
INTRODUCCIÓN.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V

CAPÍTULO I

1	CONCEPTOS GENERALES DE AUDITORÍA	
1.1	Introducción.....	1
1.2	Antecedentes.....	2
1.3	Definición de auditoría.....	2
1.3.1	Características de auditoría.....	3
1.3.2	Objetivos de auditoría.....	3
1.3.3	Alcance de auditoría.....	4
1.4	Clasificación de la auditoría.....	5
1.4.1	Por Quien las realiza.....	5
1.4.1.1	Auditoría interna.....	6
1.4.1.2	Auditoría externa.....	6
1.5	Diferencias entre auditoría interna y externa.....	7
1.6	Clasificación de la auditoría por el examen.....	8
1.7	La Auditoría de Gestión.....	9
1.7.1	Definición de la auditoría de gestión.....	10
1.7.2	Objetivos de la auditoría de gestión.....	11
1.7.3	Características de la auditoría de gestión.....	12

1.7.4	Comparación entre auditoría de gestión y auditoría financiera.....	13
1.7.5	Procedimientos y técnicas de la auditoría de gestión.....	14
1.7.5.1	Técnicas y Métodos de muestreo en la auditoría de gestión.....	14
1.7.5.1.1	Muestreo estadístico.....	15
1.7.5.1.2	Muestreo no estadístico.....	15
1.7.6	Evidencia suficiente y competente.....	16
1.7.7	Definición de las fases de auditoría de gestión.....	17
1.7.8	Fase I: Conocimiento preliminar.....	17
1.7.8.1	Visita preliminar.....	17
1.7.8.2	Recopilación de información preliminar.....	18
1.7.8.3	Información básica.....	18
1.7.8.3.1	Antecedentes.....	18
1.7.8.3.2	Marco legal.....	18
1.7.8.3.3	Organización.....	18
1.7.8.3.4	Operaciones.....	19
1.7.8.3.5	Financiamiento.....	19
1.7.8.3.6	Control.....	19
1.7.8.3.7	Información adicional.....	20
1.7.8.4	Indicadores de gestión.....	20
1.7.8.4.1	Introducción.....	20
1.7.8.4.2	Definición de indicadores de gestión.....	20
1.7.8.4.3	Tipos de indicadores.....	21
1.7.8.4.3.1	Indicadores de eficacia.....	21
1.7.8.4.3.2	Indicadores de eficiencia.....	22
1.7.8.4.3.3	Indicadores de economía.....	22
1.7.8.4.3.4	Indicadores de productividad.....	23

1.7.8.4.3.5	Indicadores financieros.....	23
1.7.8.4.3.6	Indicadores de gestión.....	26
1.7.8.4.4	Ventaja de la utilización de indicadores de gestión.....	28
1.7.8.5	Determinación del FODA.....	28
1.7.9	Fase II: Planificación.....	29
1.7.9.1	Memo de planificación.....	30
1.7.9.2	Evaluación del control interno.....	34
1.7.9.2.1	Métodos de evaluación del control interno.....	34
1.7.9.2.2	Flujogramas.....	34
1.7.9.2.3	Cuestionarios de control interno.....	36
1.7.9.3	Evaluación del control interno por componentes.....	36
1.7.9.3.1	Ambiente de control.....	37
1.7.9.3.1.1	Características de las actividades de control.....	37
1.7.9.3.2	Evaluación de los riesgos.....	39
1.7.9.3.3	Matriz de riesgos.....	40
1.7.9.3.4	Actividades de Control.....	41
1.7.9.3.4.1	Tipos de actividades de control.....	42
1.7.9.3.5	Sistema de comunicación e información.....	43
1.7.9.3.5.1	Características del Sistema de comunicación e Información.....	44
1.7.9.3.6	Supervisión.....	45
1.7.9.3.6.1	Características.....	45
1.7.9.4	Elaboración de programas de auditoría de gestión.....	45
1.7.9.4.1	Programas de auditoría.....	46
1.7.9.5	Limitaciones del control interno.....	46
1.7.10	Fase III: Ejecución: Detección y Evaluación de Áreas Críticas.....	46
1.7.10.1	Fuentes de Obtención de evidencia.....	47

1.7.10.2	Métodos de evaluación del control.....	48
1.7.10.2.1	Pruebas de recorrido.....	48
1.7.10.2.2	Pruebas de control.....	49
1.7.10.2.3	Procedimientos de cumplimiento.....	49
1.7.10.2.3.1	Procedimientos sustantivos.....	50
1.7.10.3	Papeles de trabajo.....	50
1.7.10.4	Características de los hallazgos de auditoría.....	50
1.7.10.5	Conclusiones y recomendaciones.....	52
1.7.10.5.1	Conclusiones.....	52
1.7.10.5.2	Recomendaciones.....	52
1.7.10.6	Constancia de la evidencia de los hallazgos.....	52
1.7.11	Fase IV: Comunicación de resultados.....	53
1.7.12	Fase V: Seguimiento.....	53

CAPÍTULO II

2	ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	
2.1	Introducción a la empresa.....	55
2.1.1	Conocimiento de la empresa.....	56
2.1.1.1	Creación y constitución.....	56
2.1.1.2	Misión.....	58
2.1.1.3	Visión.....	58
2.1.1.4	Valores.....	58
2.1.1.5	Objetivos.....	58
2.1.2	Organización y estructura.....	59
2.1.2.1	Organigrama estructural.....	59

2.1.2.2	Organigrama funcional.....	60
2.1.3	Descripción de niveles jerárquicos.....	61
2.1.3.1	Gerencia general.....	61
2.1.3.2	Departamento comercial.....	62
2.1.3.3	Departamento financiero-contable.....	63
2.1.3.4	Departamento de servicio técnico.....	63
2.1.4	Actividades de la empresa.....	64
2.1.4.1	Información general.....	64
2.1.4.2	Servicios principales.....	64
2.2	Ambiente Interno.....	65
2.2.1	Clientes.....	65
2.2.2	Proveedores.....	66
2.2.3	Competencia.....	68
2.3	Ambiente Externo.....	68
2.3.1	Ambiente legal.....	69
2.3.2	Ambiente económico.....	69
2.3.3	Ambiente político.....	70
2.3.4	Ambiente tecnológico.....	70
2.3.5	Ambiente climático.....	70
2.4	Análisis F.O.D.A.....	71
2.5	Matriz F.O.D.A.....	74

CAPÍTULO III

3	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	
3.1	Introducción.....	75
3.2	FASE I: Conocimiento preliminar.....	75
3.2.1	Programa de auditoría.....	76
3.2.2	Solicitud de información.....	78
3.2.3	Visita preliminar.....	80
3.2.4	Conocimiento del negocio.....	82
3.2.4.1	Antecedentes.....	82
3.2.4.2	Marco Legal.....	82
3.2.4.3	Organización.....	83
3.2.4.4	Operaciones de la empresa.....	83
3.2.4.5	Financiamiento.....	86
3.2.4.6	Control.....	86
3.2.4.7	Información adicional.....	89
3.2.5	Indicadores utilizados.....	93
3.2.6	Evaluación de control interno.....	98
3.3	FASE II: Planificación.....	120
3.3.1	Objetivo de la auditoría.....	120
3.3.2	Programa de auditoría.....	121
3.3.3	Memo de planificación.....	125
3.3.4	Auditoría interna.....	131
3.3.5	Revisión de información adicional.....	132
3.3.6	Flujograma de misión.....	133
3.4	FASE III: Ejecución: identificación y análisis de áreas críticas.....	137

3.4.1	Programa de auditoría.....	137
3.4.2	Flujogramas y pruebas.....	139
3.4.3	Evaluación de área crítica.....	168
3.4.4	Cédula sumaria.....	176
3.4.5	Informe de fases desarrolladas.....	180
3.5	FASE IV: Comunicación de resultados.....	185
3.5.1	Programa de auditoría.....	185
3.5.2	Elaboración de acta.....	187
3.5.3	Elaboración de informe.....	188

CAPÍTULO IV

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	Conclusiones.....	202
4.2	Recomendaciones.....	203
	BIBLIOGRAFÍA.....	204

CAPÍTULO I

1. CONCEPTOS GENERALES DE AUDITORÍA

Es necesario poseer un conocimiento más amplio de los distintos conceptos y definiciones que existen alrededor de la auditoría, es por eso preciso tener información acerca de las distintas evidencias o elementos que integran la misma.

Es imprescindible considerar que la auditoría es una herramienta de control que permite supervisar las distintas actividades que se realizan dentro de una organización, detectando falencias en estructuras, información e inclusive detectar posibles brechas dentro de la misma.

Se debe considerar los distintos factores que hacen que dicha herramienta sufra cambios de acuerdo a las necesidades del nuevo mundo, haciendo que el conocimiento de esta ciencia sea más profunda y abarque más conceptos.

1.1. INTRODUCCIÓN

La globalización y el permanente avance tecnológico ha obligado a las distintas empresas poseer un sistema de control que les permita obtener una comprensión de su forma de operación y así poder establecer si dichas operaciones están logrando que la compañía cumpla los distintos objetivos y metas establecidas e inclusive identificar los procedimientos que requieran de una mejora.

La Auditoría se desarrolló con el fin de analizar y apreciar las distintas actividades y procesos que se realizan dentro de las empresas, de manera que permita a los directivos poseer una información precisa y actualizada, para poder evaluar las distintas eventualidades presentadas y tomar acciones correctivas para garantizar de mejor manera la integridad de las operaciones así como de la información que manejan las empresas.

1.2. ANTECEDENTES

La Auditoría existe desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, se desarrollaba de manera práctica dado que el auditor solo se encargaba de realizar revisiones en los principales rubros de las empresas para detectar operaciones fraudulentas.

A mediados del siglo XX la auditoría evoluciona y pasa a realizar un estudio superior, esto ocurre dado al desarrollo tecnológico de las empresas, por lo que es necesario que se pase a realizar una evaluación de los Estados Financieros para conocer si la empresa está manejando correctamente su situación financiera y de los resultados obtenidos.

A medida de los múltiples cambios tecnológicos y organizativos de la empresa que se han venido produciendo, la auditoría ha avanzado al marco gerencial relacionándose directamente con la administración, ampliando de esta manera su objeto de estudio y convirtiéndose en un elemento de vital importancia, por el cual se pueda medir la eficacia, eficiencia, efectividad, ecología y economía de las empresas.

“A principios de 1994, Jack Fleitman incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)”¹.

1.3. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

La Auditoría puede definirse como el análisis que se realiza a las entidades, con el fin de evaluar de manera objetiva la información obtenida de las distintas actividades y procesos que realiza la compañía, a fin de establecer si dicha información fue registrada de acuerdo a principios y normas, verificando su exactitud e integridad, así también como sus procesos fueron realizados de acuerdo a las funciones y políticas de la misma.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

“La Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.”²

1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE AUDITORÍA

La auditoría presenta las siguientes características:

- ✓ Es un examen imparcial realizado de manera independiente de la entidad objeto de auditoría.
- ✓ Es objetiva, dado a que en todo momento prevalece el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional.
- ✓ Se realizará considerando normas de auditoría establecidas, principios de contabilidad generalmente aceptados y ética del contador.
- ✓ Es sistemática dado a que se ejecutará de acuerdo a los pasos contenidos en las fases de la auditoría.
- ✓ Proporcionar una herramienta para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficacia y eficiencia de la gestión de las actividades, operaciones o procesos que se realizan dentro de la organización.

1.3.2. OBJETIVOS DE AUDITORÍA

Dado a que la auditoría es un examen que se realiza a las empresas, presenta los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer la razonabilidad de los estados financieros con la finalidad de emitir una opinión profesional.

² <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>

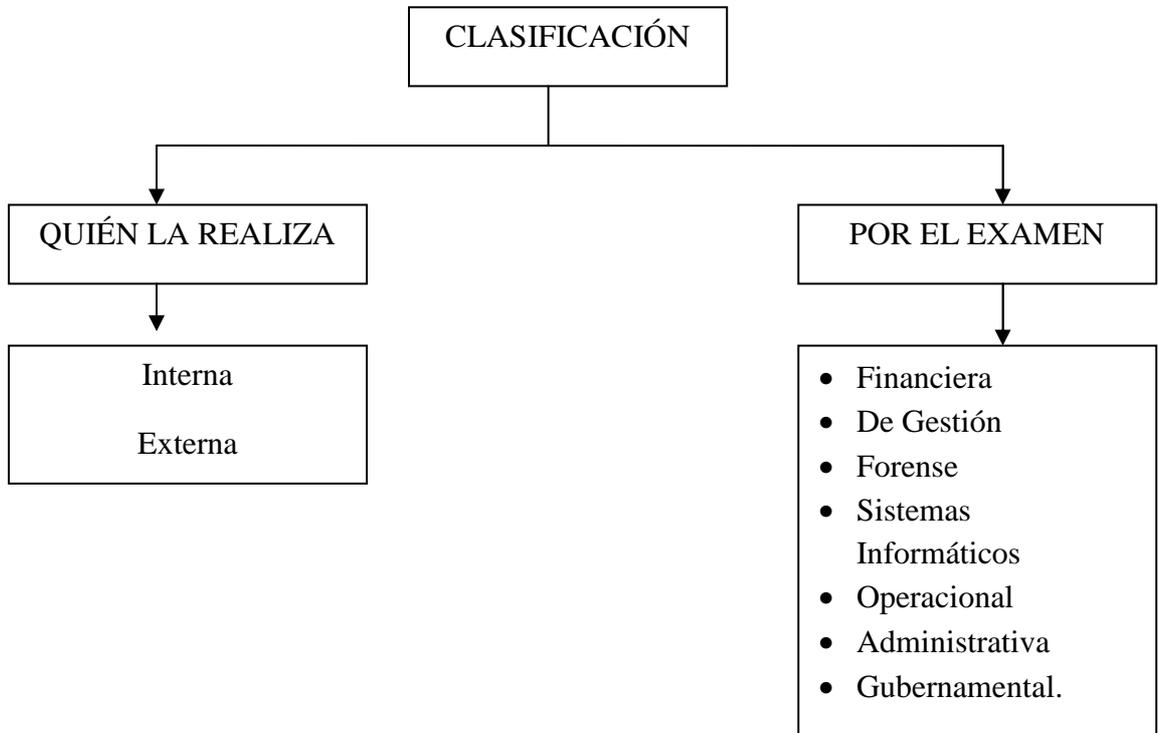
- ✓ Evaluar los controles internos de la entidad, para realizar las correcciones respectivas.
- ✓ Determinar el grado de confiabilidad de los estados financieros.
- ✓ Evaluar la gestión de la administración de la compañía
- ✓ Determinar si los objetivos o metas propuestas han sido cumplidas.
- ✓ Establecer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el que la organización utiliza los recursos.
- ✓ Determinar si es necesario realizar un cambio o mejoras en las políticas y controles de la organización.

1.3.3. ALCANCE DE AUDITORÍA

La Auditoría en la actualidad ha ampliado su campo de estudio, de controles tradicionales y ámbito financiero a proporcionar a la Dirección la información necesaria, para darle a conocer el nivel de cumplimiento de normativas, políticas y principios de la gestión de la entidad, analizando la eficiencia en procesos, actividades administrativas y productivas.

1.4 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Cuadro N. 1 Clasificación de la auditoría



Fuente: Manual de Auditoría

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.4.1 POR QUIÉN LAS REALIZA:

Se procederá a realizar el estudio de las mismas mediante el análisis de los siguientes puntos:

- Interna
- Externa

Debido al amplio campo de aplicación de la auditoría se ha visto necesario dividir las en estos dos grupos para un mejor control de las actividades u operaciones que se realizan dentro de la empresa o institución.

Además de la facilidad que brinda, con el fin de que se posea un estudio más especializado y focalizado en las distintas áreas que posee la empresa.

1.4.1.1 AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna se la puede definir como una actividad de control realizada dentro de la compañía de manera independiente, la misma que se encarga de la revisión y análisis de las distintas operaciones con la finalidad de medir y evaluar la eficacia de controles aplicados por la empresa, así como, de incrementar la eficiencia en las operaciones, actividades con el fin de proveer un servicio a la dirección de dicha entidad.

“El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.”³

1.4.1.2 AUDITORÍA EXTERNA

Es el examen sistemático y detallado que se encarga de la verificación de informes financieros y de la aplicación de las disposiciones legales vigentes para la realización de los mismos, realizado por profesionales que no posean relación alguna con la entidad objeto de estudio. Además se encarga de la evaluación de la planificación, dirección, organización y control interno que realiza la administración, así como también determinar la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en los distintos procesos y actividades que realiza la empresa para conocer si las metas propuestas están siendo alcanzadas.

³ http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2

1.5 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Cuadro N. 02 Diferencias entre Auditoría interna y externa

AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
<ul style="list-style-type: none">• Es un examen que lo realiza un profesional vinculado a la empresa, mediante la revisión de las operaciones, actividades y procesos de la misma.• Es un medio de control, que permite evaluar y examinar las actividades, operaciones, procesos de la empresa con el fin de aplicar mejoras a los mismos.• Se realiza a determinada unidad de la empresa, con el fin de establecer una utilización eficaz y eficiente de los recursos asignados a la misma.• Se emite un informe final emitiendo recomendaciones para la mejora de dicho resultado.• Es una herramienta de control para uso interno de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Es un examen que se realiza de manera independiente de la empresa objeto de auditoría, es decir, no posee una relación laboral con el auditor encargado de dicho examen.• Es un examen que se realiza a la información financiera o estados financieros de una empresa, con el fin de verificar si dicha información cumple con principios establecidos.• Permite establecer la razonabilidad, integridad y autenticidad de la información presentada por la empresa.• El auditor se encargará de realizar un informe, con el fin de emitir su opinión acerca de los resultados encontrados.• Dicho examen se dará a conocer a los socios o accionistas y a las entidades de control.

Fuente: Guía de Auditoría Operativa

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.6 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA POR EL EXAMEN

Dado al crecimiento y a los requerimientos que han tenido en la actualidad muchas compañías, se han visto en la necesidad de recurrir al examen de la entidad, dependiendo del área que necesita ser organizada o inclusive a toda la empresa, es por esto y por el desarrollo de la nueva economía que se ha visto necesario poseer una clasificación de la auditoría que se acople de mejor manera a los nuevos desafíos del desarrollo.

Cuadro N. 03 Clasificación de la auditoría por el examen

<p style="text-align: center;">AUDITORÍA FINANCIERA</p>	<p>Examen sistemático que se ejecuta con el fin de realizar una revisión de la información financiera, proporcionada por el responsable de la elaboración de los estados, con el propósito de establecer la razonabilidad de los mismos, emitiendo una opinión mediante la realización de un informe.</p>
<p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS</p>	<p>Es aquel control que se realiza a los sistemas informáticos, con el fin de recoger, agrupar y evaluar si dicho sistema de información mantiene la integridad de los datos, en el cual el auditor tendrá como función principal determinar la correcta utilización de los recursos, mediante las tecnologías de la información.</p>
<p style="text-align: center;">AUDITORÍA GUBERNAMENTAL</p>	<p>Es aquel examen a las operaciones que realizan las entidades y dependencias del Gobierno, con el fin de conocer si la información financiera ha sido presentada razonablemente, si los objetivos y metas propuestas están siendo alcanzados oportunamente y que dichas entidades cumplan con las</p>

	disposiciones legales.
AUDITORÍA FORENSE	Examen que se realiza en las organizaciones para prevenir, detectar y descubrir fraudes financieros a los que podrían estar expuestas, utilizando métodos de investigación aplicados al área financiera.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	Examen sistemático que se realiza a las actividades, programas o funciones de una organización, considerando los objetivos que se han establecido en la entidad con el propósito de evaluar el desempeño de la misma.
AUDITORÍA OPERACIONAL	Es una evaluación sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una empresa, evaluando la eficacia y eficiencia con la cual se utiliza los recursos de dicha entidad, con el fin de emitir recomendaciones a la administración para el mejoramiento de los procesos de la entidad.

Fuente: Guía de Auditoría Operativa

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.7 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Gestión se define como aquel proceso en el cual una organización utiliza todos los recursos de manera eficaz y eficiente, lo cual le permite cumplir sus objetivos asegurando el crecimiento de la entidad, generando un posicionamiento en el mercado mediante la aplicación de estrategias, considerando políticas y metas de dicha organización.

1.7.1 DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es aquella evaluación que se realiza en una organización, con el fin de determinar los grados de eficiencia, eficacia, economía, efectividad y ecología de los recursos que utiliza dicha entidad dentro de los procesos y actividades para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

“Es un amplio examen y una evaluación de las operaciones de una entidad, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hasta el logro de las metas y los objetivos planteados en los planes estratégicos y operativos de la organización.”⁴

Se refiere al examen que se realiza a las operaciones de la empresa, para poder establecer si están siendo ejecutadas de acuerdo a las distintas políticas determinadas por la entidad.

Cabe recalcar que la auditoría de gestión permite conocer si el desempeño de una entidad se ha realizado de acuerdo a los principios de economía, efectividad, eficiencia, eficacia, ecología y economía.

La Auditoría de Gestión, se define como la herramienta de control implementado por la entidad, con el fin de examinar y evaluar las actividades y operaciones realizadas dentro de la misma, con el propósito de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía.

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia, ecología, economía y ética.

- **Eficiencia:** se refiere a la utilización óptima de los recursos dentro de una organización, considerando los objetivos de la misma.

⁴ GUÍA DE ESTUDIOS DE AUDITORÍA OPERATIVA I, pág. 25

- **Eficacia:** hace referencia al logro de los objetivos planteados por la organización, considerando los proyectos o programas determinados por la empresa.
- **Economía:** es conveniente para la empresa adquirir los recursos utilizados para sus operaciones, a un costo bajo, considerando los objetivos y políticas, con el fin de establecer niveles de calidad y cantidad.
- **Ecología:** se refiere a toda condición referente a los requisitos ambientales establecidos y el impacto que pueden ocasionar en el desarrollo de las actividades y operaciones que realiza la empresa en cuanto al medio ambiente.
- **Ética:** se refiere a todos los valores y principios que rigen al auditor en el ejercicio de su profesión, con el fin de que circunstancias adversas no influyan en el modo de actuar del mismo.

1.7.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- ✓ Promover la administración efectiva de la organización, mediante la identificación de áreas críticas.
- ✓ Realizar una evaluación de las distintas actividades que se realizan dentro de la entidad, para determinar su grado de eficacia, efectividad y economía.
- ✓ Establecer si los distintos funcionarios de la organización cumplen con sus obligaciones.
- ✓ Determinar políticas de control de calidad con el fin de obtener competitividad.
- ✓ Permitir que el personal de la entidad se adhiera a las distintas políticas de la organización.

- ✓ Evaluar el cumplimiento de las políticas ya establecidas dentro de la organización.

1.7.3 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- ✓ Permite identificar si la entidad está empleando de manera eficiente y económica los recursos que se utilizan dentro de sus operaciones o actividades.
- ✓ Determina si la empresa está cumpliendo con los objetivos y metas establecidas.
- ✓ Establece si los procesos, actividades u operaciones de la empresa son realizados de manera eficaz.
- ✓ Permite detectar y evaluar actividades que no proveen de eficiencia a un determinado proceso, detallando las causas que provocan dicho comportamiento.

1.7.4 COMPARACIÓN ENTRE AUDITORÍA DE GESTIÓN, AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA OPERATIVA

Cuadro N. 04 Comparación entre auditoría de gestión, financiera y operativa.

ELEMENTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERATIVA
OBJETIVO	Es un examen que se realiza dentro de la organización, con el fin de evaluar el grado de eficacia, eficiencia de uso y manejo de recursos.	Se realiza el examen a través de pruebas selectivas, para determinar razonabilidad en los Estados Financieros.	Verifica aquellos aspectos administrativos, mediante la revisión de políticas, controles y acciones correctivas.
ALCANCE	La auditoría de gestión permite al auditor establecer conclusiones y recomendaciones para mejorar la competitividad de la empresa.	Determina si las operaciones financieras de la entidad están acorde a las normas establecidas.	Dicho examen se realiza a todas las operaciones o actividades de la empresa, que mediante los hallazgos permite obtener conclusiones.
PROPÓSITO	Ayuda a la administración en la toma de decisiones.	Otorga un nivel de confiabilidad a los estados financieros que presenta la compañía, a los organismos de	Permite a la Gerencia tomar decisiones correctas, respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

		control y socios de la misma.	
ENFOQUE	Proporcionan la información necesaria, con el fin de identificar posibles deficiencias en los controles que aplica la compañía.	Verifica las transacciones, informes o Estados financieros en un período determinado dentro de la compañía.	Determina el grado de eficiencia y efectividad, con el cual se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante la verificación de políticas y controles.

Fuente: Auditoría. Un enfoque práctico – Alberto de la Peña Gutiérrez

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.7.5 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Se utilizarán técnicas aplicadas por el auditor, con el fin de obtener las evidencias necesarias para emitir y formar un juicio profesional en cuanto a los hallazgos producidos en la primera fase.

1.7.5.1 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se deberá definir el método a aplicarse, con el fin de seleccionar el tamaño y la muestra, dado a que no se puede realizar una evaluación de todas las operaciones referentes al departamento a verificar.

El tamaño de la muestra dependerá y estará condicionado del grado de seguridad que el auditor desea obtener.

1.7.5.1.1 Muestreo Estadístico:

Es aquel en el cual el auditor aplicará métodos estadísticos, que le permitirán medir y controlar riesgos, definiendo el tamaño de la muestra de acuerdo a un nivel de riesgo aceptado.

Permite que el auditor realice o prepare muestras más eficientes de auditoría, pero a su vez demanda un mayor conocimiento en el tema.

Métodos de Selección de Muestra⁵:

- ✓ **Riesgo de aceptación incorrecta:** se lo utiliza para verificar que los controles claves funcionen adecuadamente, por lo que requiere un alto grado de seguridad. La tasa de desvío tolerable es el porcentaje de error que el auditor está dispuesto a aceptar.

- ✓ **Muestreo de atributos:** permite determinar al auditor el desvío razonable del universo, con el fin de poder calcular el tamaño de la muestra.

- ✓ **Muestreo proporcional al tamaño:** esta técnica considera a una unidad monetaria como una unidad de muestreo. La manera en que sea incluida en la muestra es proporcional a su tamaño.

- ✓ **Muestro clásico de variables:** define a cada unidad física como una unidad de muestreo, este método es más eficiente cuando las partidas de la población son uniformes o se pueden dividir en grupos con valores iguales.

1.7.5.1.2 Muestreo no Estadístico

El muestro no estadístico es aquel en el cual el auditor no considera las técnicas de estadística y aplica su criterio profesional. La aplicación de éste no le permite conocer ni cuantificar el riesgo de muestreo.

⁵ <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

Métodos de Selección de Muestra:⁶

Los métodos utilizados para seleccionar una muestra son los siguientes:

- ✓ **Muestreo por probabilidades:** los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos.
- ✓ **Muestreo de números al azar:** todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser elegidos en la muestra. Por ejemplo: el auditor podrá considerar el valor monetario de dicha muestra.
- ✓ **Muestreo Sistemático de probabilidades:** se realiza la selección de la muestra en base a un intervalo. Por ejemplo: si existen 500 elementos y se desea seleccionar una muestra de 50 unidades, el intervalo será cada 10 elementos.
- ✓ **Muestreo sistemático de criterio:** no es necesario que se considere un punto de partida como el anterior. Por ejemplo: el auditor podrá elegir una partida cualquiera de un listado de partidas.

1.7.6 EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE

Por medio de la aplicación de las respectivas pruebas de control y los diferentes procedimientos sustantivos, el auditor obtendrá la suficiente evidencia competente, con el fin que se pueda fundamentar de manera razonable aquellas conclusiones que el auditor formule acerca de la entidad u organismo.

La evidencia que se obtenga mediante la realización de la auditoría, deberá cumplir con los requisitos de competencia y relevancia, dado a que será sometida a una revisión. Los papeles de trabajo que se elaboren deberán proporcionar a quien revise, el detalle y la forma en que se obtuvieron dichos resultados.

⁶ <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

1.7.7 DEFINICIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es necesario obtener información, acerca de las distintas fases que se desarrollan dentro de la auditoría de gestión, con el fin de poder establecer de una manera adecuada, cada uno de los procedimientos que se realizarán dentro de la misma.

1.7.8 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Dentro de esta fase se desarrollan actividades para obtener una información previa al trabajo de campo a realizar, en las cuales se puede nombrar:

Planes, programas, objetivos, metas, manuales, leyes, reglamentos, disposiciones e información general de la compañía.

La planeación y programación del trabajo de la auditoría, se la realizará en forma progresiva según los resultados que se vayan presentando, se podrán realizar cambios.

1.7.8.1 VISITA PRELIMINAR

Es aquella etapa, en la cual el auditor se encargará de solicitar y reunir toda la información referente a la entidad objeto de estudio, con el fin de obtener una información detallada de los distintos aspectos, por ejemplo legales, administrativos, económicos, así mismo, se encargará de obtener una visión más amplia de la compañía y de sus distintas actividades, procesos, operaciones, para poder poseer una perspectiva global del entorno de la entidad.

Es necesario que el auditor y su equipo posean conocimiento acerca de la industria, actividad, operaciones, factores internos, factores externos que afectan a la compañía con el propósito de desarrollar un trabajo efectivo.

Así como es necesario conocer los diferentes tipos de productos o servicios que desarrolla la compañía, para poder determinar las distintas condiciones que afecten al

resultado final de la empresa, los mismos que no le permiten lograr con los objetivos y metas propuestos por la administración.

1.7.8.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRELIMINAR:

Esta actividad permite obtener toda la información referente a la compañía, posterior a ésta, se realizará la planificación de la auditoría, identificando los puntos más importantes a realizar.

Se obtendrá información general sobre la entidad, para que el auditor pueda identificar y evaluar los distintos objetivos, políticas y normas que posea.

1.7.8.3 INFORMACIÓN BÁSICA

Los aspectos básicos de la información que se solicitará a la compañía, para el desarrollo del trabajo serán los siguientes:

1.7.8.3.1 ANTECEDENTES

Dentro de este punto, se establece el porqué se creó la empresa, su objeto social, objetivos y metas propuestos.

1.7.8.3.2 MARCO LEGAL

En relación a la obtención de la información básica para el desarrollo de la auditoría de gestión, uno de los puntos es el marco legal, el cual permitirá conocer la estructura legal y de constitución de la empresa; entre los cuales se debe solicitar la siguiente documentación:

- ✓ Estatutos
- ✓ Reglamentos
- ✓ Leyes, decretos normas que posea la empresa dentro del desarrollo de las operaciones de la entidad.
- ✓ Disposiciones legales establecidas al momento de creación de la compañía.
- ✓ Disposiciones internas que afecten a los procesos de la entidad.

1.7.8.3.3 ORGANIZACIÓN

Se procederá a obtener, en el transcurso de la revisión de la información solicitada para la realización de la correspondiente auditoría, con el fin de conocer la estructura organizacional de la empresa, la siguiente documentación:

- ✓ Organigrama
- ✓ Asignación de funciones y responsabilidades
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Reglamento interno
- ✓ Manual administrativo

1.7.8.3.4 OPERACIONES

Se realizará una revisión de la documentación, que permita conocer en detalle cada una de las operaciones que realiza la empresa, por lo cual se solicitará la siguiente información:

- ✓ Manuales de procedimientos
- ✓ Operaciones y actividades de importancia

1.7.8.3.5 FINANCIAMIENTO

Resulta necesario dentro del desarrollo de la auditoría, el poseer información acerca de las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza la empresa, obteniendo evidencia acerca de los siguientes puntos:

- ✓ Principales fuentes de financiamiento de la empresa
- ✓ Presupuesto de la empresa

1.7.8.3.6 CONTROL

Se obtendrá información necesaria acerca de los distintos controles que se aplican dentro de la empresa, por lo que se solicitará los siguientes documentos:

- ✓ Manuales de Auditoría
- ✓ Manuales de Control

1.7.8.3.7 INFORMACIÓN ADICIONAL

En este rubro se recolectará toda la información que posea relación con las actividades y operaciones relacionadas con la entidad, las mismas que no se encuentren documentadas y que sean de importancia para la realización de la auditoría de gestión.

Al obtener la información, el auditor podrá realizar una evaluación del sistema de control de la empresa, detectar las áreas críticas de la compañía y establecer el mejoramiento de los problemas encontrados en dichas áreas.

1.7.8.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Se les considera una medición realizada al rendimiento, dado que se lo realiza con el fin de obtener evidencias que permitan conocer el grado de desempeño de una gestión dentro de la organización.

1.7.8.4.1 INTRODUCCIÓN

Es conveniente determinar un sistema que permita medir el nivel de rendimiento de una operación o actividad dentro de una empresa, dado a que esto permitirá obtener una información oportuna y precisa de la utilización de recursos por parte de la organización.

Además que permitirá a la empresa poseer un instrumento que pueda establecer un marco de referencia para evaluar los resultados de una gestión dentro de una compañía.

Se realiza la medición de dicha gestión, por medio de la utilización de indicadores que permitan establecer la información necesaria para implementar una mejora continua dentro de los procesos, actividades o en la aplicación de los distintos recursos, con el fin de ayudar a la empresa a cumplir con sus objetivos planteados.

1.7.8.4.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador permite conocer la medida en que la organización utiliza los recursos, para determinar si los mismos están siendo usados de manera eficiente, permitiendo

así conocer si el proceso o actividades están cumpliendo con los objetivos propuestos, considerando parámetros de eficiencia y eficacia.

Se conoce también a un indicador como una medida estadística, que proporciona información que le permitirá emitir una opinión acerca de la gestión y desempeño de cierta unidad dentro de una organización, inclusive determinar la eficacia de los procesos de la misma.

1.7.8.4.3 TIPOS DE INDICADORES

Para medir el cumplimiento de los objetivos, misión, metas de una organización es necesaria la implementación de un instrumento, que permita evaluar y conocer el nivel de logro de dichas prácticas, lo que le permitiría a la empresa obtener un cambio en su cultura organizacional, centrado en la mejora del desempeño de sus actividades.

1.7.8.4.3.1 INDICADORES DE EFICACIA

Permite a la empresa conocer si está cumpliendo con el logro de los objetivos y metas propuestos, es decir, si los resultados esperados han sido conforme a los obtenidos, esto le permitirá a la compañía centrar sus esfuerzos en las actividades y procesos que necesitan un refuerzo.

$$\text{Indicador de Calidad} = \frac{\text{Unidades aceptadas por cliente}}{\text{Producción de la empresa vendida}} * 100$$

Permite establecer el grado de eficiencia en la calidad del producto.

$$\text{Indicador de **Confiabilidad**} = \frac{\text{\# de reclamos después de entregado el producto}}{\text{Número de productos entregados}}$$

Permite establecer el grado de confiabilidad de los clientes hacia los productos que la empresa comercializa.

1.7.8.4.3.2 INDICADORES DE EFICIENCIA

Son aquellos que le permite a la empresa, conocer si los objetivos propuestos están siendo alcanzados con la utilización mínima de recursos dentro de las operaciones, actividades o procesos de la empresa buscando una utilización óptima de los recursos empleados.

$$PT = \text{Producción obtenida} / \text{Horas de trabajo empleadas}$$

Permite conocer el número de unidades obtenidas por cada hora de un trabajador.

$$\text{Eficiencia de producción} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Producción presupuestada}} * 100$$

Permite establecer el porcentaje de eficiencia en el uso de los recursos.

1.7.8.4.3.3 INDICADORES DE ECONOMÍA

Se basan en el principio gerencial de obtener los insumos, materiales y demás al menor costo posible con las mejores características técnicas

$$\text{Costo hora extra empleado} = \frac{\text{Número de horas extras}}{\text{Horas normales de trabajo}}$$

Permite establecer el grado en que los empleados realizan horas extras en el período.

$$\text{Gasto total nómina} = \frac{\text{Gasto total nómina}}{\text{Número total de funcionarios de planta}}$$

Permite conocer el valor promedio por empleado en el área productiva.

1.7.8.4.3.4 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Es la relación que existe entre el grado de eficacia y eficiencia de los recursos que utiliza una empresa dentro de sus operaciones o procesos, mediante el cual permite establecer medidas que le faciliten alcanzar una competitividad en el mercado que se desarrolla.

$$\text{Indicador de productividad} = \frac{\text{Procesos productivos}}{\text{total de procesos}}$$

Permite conocer el grado de relación de los procesos productivos respecto al total de los procesos.

$$\text{Indicador de procesos} = \frac{\text{Procesos de servicios}}{\text{total de procesos}}$$

Permite conocer el grado de relación de los procesos de servicios de la empresa respecto al total de procesos realizados por la misma.

1.7.8.4.3.5 INDICADORES FINANCIEROS

Permite conocer la manera en la cual se están utilizando los recursos financieros de la empresa.

$$\text{Grado de obligación} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Permite identificar el grado de obligación que posee la empresa mediante el análisis de los pasivos de la misma con respecto a los pasivos.

$$\text{Inversión en Activo Fijo} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

Permite determinar la relación en que la empresa tiene entre su capital y los activos que posee, con el fin de establecer el porcentaje de inversiones en activos fijos.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital contable}}$$

Permite determinar el grado de financiar la adquisición de activos por medio de financiamiento de terceros.

$$\text{Dependencia de los Bancos} = \frac{\text{Créditos Bancarios}}{\text{Capital}}$$

Establece el grado en que la entidad posee créditos con las entidades bancarias, creando una dependencia hacia las mismas para la realización de sus operaciones.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Activos total}}$$

Permite medir la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Permite medir la frecuencia de recuperación de cartera que posee la empresa.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{365}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$$

Permite obtener información acerca del éxito de la empresa en el manejo de su inversión en el rubro de cuentas por cobrar.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} \geq 1.2$$

Permite medir la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras corrientes.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total deuda}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Proporciona información acerca del porcentaje en que los acreedores han realizado aportaciones hacia la empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total de activos}}$$

Permite establecer la eficiencia con la cual se usa los activos que posee la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Permite medir la rentabilidad de los fondos que el inversionista de la empresa ha aportado.

1.7.8.4.3.6 INDICADORES DE GESTIÓN:

Dentro de estos indicadores destacan los siguientes:

- **CUALITATIVOS:**

Visión:

Nivel en que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes.

Manera en que se eleva la moral y el espíritu de equipo.

Forma en que se fomenta el nivel de compromiso.

Misión:

Medida en que se enlaza lo deseable con lo posible.

Manera en que se conforma el marco de referencia de las acciones.

Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

Objetivos:

Grado en que las acciones se orientan.

Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

Calidad:

Manera en la cual la organización propicia a la participación de todos los integrantes para el logro de productos, procesos y servicios de calidad.

- **CUANTITATIVOS:**

Visión:

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$$

Permite identificar el grado en que los empleados de la organización conocen la visión de la compañía.

Misión:

Empleados que participan en su definición

Total Empleados

Determina qué porcentaje del personal de la entidad comparte con la misión que la empresa posee.

Empleados que la conocen

Total empleados

Establece en qué medida el personal de la entidad conoce la misión que entidad posee.

Objetivos:

Objetivos alcanzados

objetivos definidos

Determina el grado en que los objetivos definidos inicialmente por la empresa han sido alcanzados.

Calidad:

Procesos de servicios

Total de procesos

Establece que del total de procesos que posee la empresa en que porcentaje corresponde a los procesos de servicio.

1.7.8.4.4 VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

- Permite obtener una información acerca de la utilización de los recursos.
- Determina las áreas que necesitan una mejora para cumplir con los objetivos de la compañía.
- Mejora los niveles de confianza en cada uno de los procesos, actividades o departamentos de la empresa.
- Permite evaluar el desempeño de las actividades que realiza el personal en cada área.
- Permite elaborar planes de mejora para incrementar el nivel de desempeño en dicha área, actividad o proceso.
- Ayuda a la administración de una compañía a tomar decisiones de acuerdo al resultado de la aplicación de dichos indicadores.
- Advierte a la gerencia de situaciones que no han sido deseadas en el desarrollo de una operación, actividad o proceso.

1.7.8.5 DETERMINACIÓN DEL FODA

Es una herramienta que permite realizar un análisis de manera estratégica de los factores internos o externos que afectan al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Permite realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa con el fin de identificar cada una de estas y establecer acciones correctivas.

- **Fortalezas:** es aquel factor interno que posee la empresa de manera positiva, con el fin de diferenciar a la misma de otros proyectos o entidades.
- **Oportunidades:** son los factores externos que pueden ser aprovechados por la empresa.
- **Debilidades:** son todos aquellos factores internos que una vez que han sido identificados pueden ser eliminados mediante la aplicación de estrategias.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones externas que afectan a la realización de las actividades de la empresa, se propondrá una estrategia para detectarla y corregirla.

1.7.9 FASE II: PLANIFICACIÓN

Dentro del desarrollo de esta etapa se deberá realizar una revisión de la información obtenida en la etapa anterior realizando las siguientes actividades para continuar con las etapas posteriores:

- **Realizar la planificación de la auditoría de gestión, desarrollando el plan y programa respectivo de la misma.**

Dentro de la realización de la planificación es necesario contar y desarrollar el plan de la auditoría a realizar, por lo cuál es necesario resaltar las siguientes consideraciones:

- ✓ Determinar las diferentes actividades que se van a realizar en el transcurso de la auditoría, así como el orden en que se irán ejecutando.
- ✓ Se deberá establecer el tiempo en que dichas actividades se llevarán a cabo y el total de tiempo en el cual se implementarán.
- ✓ Se dará a conocer y establecer las responsabilidades que tendrá el personal que llevará a cabo la ejecución de la auditoría.

Una vez que se haya realizado la revisión analítica de la información obtenida y recopilada y a su vez se ha realizado una selección de las áreas que serán evaluadas se procederá a realizar el Memo de Planificación.

1.7.9.1 MEMO DE PLANIFICACIÓN:

El auditor deberá definir y establecer el tipo de pruebas que realizará en la auditoría para la elaboración del Memo, los aspectos que deberán constar en el memo de Planificación son los siguientes:

- ✓ Generalidades de la empresa objeto de auditoría.
- ✓ Identificación de las posibles áreas que serán evaluadas por el auditor.
- ✓ Determinar los distintos riesgos de auditoría.
- ✓ Establecer el objetivo y el alcance de la auditoría.

a) Definir el alcance que la auditoría va a poseer:

Dado que la Auditoría de Gestión se encarga de examinar de manera detallada cada una de las operaciones, actividades o procesos de la empresa para establecer el alcance de la misma, es necesario considerar los siguientes parámetros:

- ✓ Establecer el logro de los objetivos de la compañía, así como también, su estructura y nivel jerárquico.
- ✓ Se considerará la participación y labor de cada uno de los miembros de la empresa.
- ✓ Se verificará que se lleven a cabo el cumplimiento de la normativa general y los procedimientos establecidos dentro de la empresa.
- ✓ Se deberá evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que utiliza la empresa.

- ✓ Se dará a conocer la eficacia del logro de los objetivos propuestos por la administración en base a la utilización de los recursos para la consecución de dicho objetivo.
- ✓ Se identificará a los procesos o actividades que pueden ser innecesarios y que conlleven costos elevados afectando a la compañía.
- ✓ Determinará el grado de confiabilidad y credibilidad de la información presentada por la empresa.

b) Determinar el alcance de la auditoría de gestión será necesario para poder establecer con claridad el tamaño de las pruebas a realizar, muestras o métodos a aplicar en la ejecución de dicha auditoría.

- ✓ Se dará a conocer los distintos recursos que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría.
- ✓ Se establecerá el equipo adecuado para la realización del trabajo de auditoría.
- ✓ Se presentará un cronograma de las distintas actividades con tiempo real y estimado para la realización de la auditoría.

c) Determinar los recursos, tiempos, metas y objetivos que se espera alcanzar con el estudio.

Se deberá establecer un cronograma de trabajo, el cual considerará las visitas a las áreas y distintas actividades que se realizarán dentro de la auditoría y los recursos a utilizar en el desarrollo de la misma.

Este cronograma permitirá a la auditoría a establecer un período razonable de duración de la misma.

Dentro de este cronograma se detallarán las acciones, actividades que se realizarán dentro del tiempo programado de la realización de la auditoría.

Se realizarán acciones como:

- Inicio de la auditoría
- Entrevistas con el personal de la entidad
- Requerimiento de información
- Visitas a instalaciones

FORMATO DE CRONOGRAMA DE AUDITORÍA

DETALLE DE ACTIVIDADES EN CADA FASE	TIEMPO ESTIMADO SEMANAS	TIEMPO REAL SEMANAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN ESTIMADO																			
			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																						
Entrega de carta al Gerente para inicio de auditoría.			■	■																		
Solicitud de información para análisis.																						
Obtención de la planificación estratégica.																						
Visita a las instalaciones de la compañía.																						
Entrevista con el Gerente.																						
Entrevista con el personal clave de la empresa.																						
Elaboración de informe de resultados hallados.																						
FASE II																						
Copias de la información obtenida.																						
Realización de papales de trabajo.																						
Elaboración de cuestionarios.																						
FASE III																						
Obtención de información acerca de funciones de empleados.																						
Verificar si se cuenta con los recursos necesarios en el departamento financiero.																						
Determinar si los actividades son las adecuadas.																						
Realizar un informe de los hallazgos encontrados.																						
FASE IV																						
Elaboración de informe.																						
Reunión con los Directivos de la empresa.																						
Comunicación de resultados encontrados.																						
FASE V																						
Seguimiento de las recomendaciones realizadas.																						

REALIZADO :
REVISADO:

M.J.E.M
M.S

FECHA:

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.7.9.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno dentro de una empresa, será sometido a la aplicación de algunas técnicas, con el fin de establecer si el mismo está cumpliendo con el objetivo de prevenir y detectar posibles exposiciones erróneas dentro de las operaciones u actividades que realiza la empresa para lograr sus objetivos.

1.7.9.2.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Mediante la aplicación de técnicas como las que serán estudiadas a continuación, se realizará una evaluación del control interno de la empresa, con el fin de detectar posibles factores que afecten al cumplimiento de dicho control.

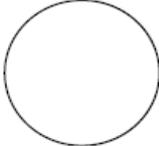
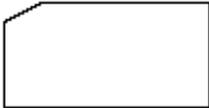
1.7.9.2.2 FLUJOGRAMAS

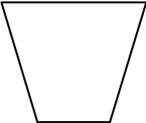
Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Un organigrama se encarga de expresar gráficamente las operaciones que componen un procedimiento o parte del mismo de manera cronológica.

Características:

- **Sintética:** La representación deberá quedar resumida en pocas hojas. Dado a que los diagramas extensos dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** Se debe realizar una simbología adecuada, con el fin de evitar a los analistas anotaciones excesivas y repetitivas.
- **De forma visible:** Permite observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de recurrir a la lectura de notas.

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO
	Inicio o Fin del proceso.
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGCI
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad.
	Conector con otra etapa del proceso.
	Conector con otra página de la descripción del proceso.
	Actividad o tarea no habitual

	Resolución, Decisión Institucional
---	------------------------------------

1.7.9.2.3 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Son aquellos que se utilizan mediante la elaboración de preguntas, con el fin de establecer si transacciones u operaciones de la entidad están siendo llevadas a cabo de manera correcta y si los mecanismos de control que utiliza son suficientes y adecuados.

Mediante la solución del cuestionario, se realizará un análisis de los resultados con el fin de establecer si dichos controles pueden detectar y prevenir posibles exposiciones erróneas.

Dichos cuestionarios se basan en entrevistas aplicadas a diferentes funcionarios de la empresa, así como, observaciones realizadas a los distintos procesos o actividades que se realizan en la entidad.

1.7.9.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

Los componentes de la estructura del control interno de la entidad son:

- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Sistema de comunicación e información
- Supervisión

1.7.9.3.1 AMBIENTE DE CONTROL

Hace referencia al entorno de la empresa, el mismo que debe proveer un control de las actividades que realiza el personal.

Es la base para los otros componentes del control interno, dado que conduce a las personas de la empresa, realizar de manera disciplinada y con responsabilidad las funciones.

Un ambiente de control bien estructurado y fuerte permite al auditor poseer una mayor confianza en los mismos y reducir el volumen de evidencia requerida para poder determinar que dichos controles están funcionando de manera adecuada.

1.7.9.3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE DE CONTROL

- Enmarcan el accionar de una entidad.
- Provee disciplina al comportamiento del personal.
- Permite identificar factores que influyen, ya sea fortaleciendo o debilitando las políticas y procedimientos de una institución.

Dentro del ambiente de control encontramos elementos tales como:

- **Integridad y valores éticos:** permite conocer el compromiso que poseen los diferentes administradores de la empresa con los valores éticos de la misma, esto se lo realiza con el fin de que se mantenga la buena reputación de la compañía, a más de considerar el cumplimiento de disposiciones o lineamientos.

Se debe establecer estándares éticos al momento de realizar cada una de las actividades dentro de la empresa, con el fin de que se mantenga una cultura corporativa favorable.

- **Filosofía administrativa y estilo de operaciones:** se refiere a la manera en que la empresa se encuentra manejada, considerando los riesgos que conlleva de manera inherente la misma.

Hay que considerar que dependiendo del tipo de estructura que posea ésta, sea más formal o informal, se encargará de controlar las operaciones que realiza.

- **Estructura orgánica:** permite conocer de manera conceptual la forma en la cual se realizan las distintas actividades, con el fin de que las mismas estén cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa.

Cabe considerar que la empresa se encargará de realizar una estructura de acuerdo a las necesidades que ésta posea, considerando el tamaño de la misma y su naturaleza.

- **Asignación de responsabilidades:** hace referencia a la asignación de obligaciones y responsabilidades en las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa.

Es necesario definir una delegación, ya sea de autoridad como de responsabilidad, con el fin de que la empresa posea una respuesta inmediata a los cambios que se presentan en el mercado, con el fin de obtener una competitividad frente a otras empresas.

- **Políticas de personal:** hace referencia a la manera en que se comunica las distintas actividades, valores, responsabilidades, compensaciones al personal de la empresa.

Tiene que considerarse parámetros para la contratación de personal, su entrenamiento, compensación, evaluación; con el fin de que los mismos demuestren un compromiso con la entidad y se encuentren preparados para los diferentes cambios.

1.7.9.3.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Permite identificar el tipo de riesgos al que está expuesta un departamento o unidad de la compañía, en la cual se consideran los factores internos como externos que afectan al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Factores Externos:

Entre los factores externos se identifico los siguientes:

- Avances tecnológicos.
- Cambios en las necesidades de los usuarios de los productos o servicios de la empresa.
- Cambios o modificaciones en la legislación o normas que regulen la actividad de la empresa, viéndose obligada a realizar un cambio en las estrategias planteadas por la misma.
- Cambios en el sector económico del país.
- Catástrofes naturales que puedan modificar las operaciones o sistemas de información.
- La competencia.

Factores Internos:

- Mala utilización de los recursos de la compañía.
- Los empleados incorporados a la empresa no cumplan con los requerimientos de la función a desempeñar.
- Que la estructura de la empresa no le permita identificar riesgos.

- Que la unidad encargada de control de operaciones no realice de manera efectiva dichos controles.

1.7.9.3.3 MATRIZ DE RIESGOS:

Es una herramienta de control, que permite identificar las actividades de mayor importancia dentro de las operaciones de una empresa, así como también determina el nivel de riesgo que posee de manera inherente.

También permite conocer si se están identificando y gestionando de manera correcta todos aquellos posibles riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Para elaborar la matriz de riesgos se pone a consideración los siguientes pasos:

1. Identificar los objetivos estratégicos que posee la empresa.
2. Identificar los riesgos con los respectivos factores que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la entidad.
3. Determinar la probabilidad con la que pueden ocurrir dichos riesgos y se procederá a otorgar un valor a los mismos.
4. Se procederá a realizar una evaluación de los controles internos que posee la entidad.
5. Se tomará decisiones acerca del riesgo que afecta a la empresa y a la consecución de sus metas y objetivos.

Cuadro N. 05 Tabla de riesgo y confianza

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10 % - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 95%	ALTO	BAJA

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
MÍNIMO	NO SIGNIFICATIVO	NO EXISTEN	REMOTA
BAJO	SIGNIFICATIVO	ALGUNOS PERO POCO IMPORTANTES	IMPROBABLE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	POSIBLE
ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	VARIOS Y SON IMPORTANTES	PROBABLE

Fuente: Guía de estudios de auditoría operativa

Elaborado por: María José Esquivel M.

1.7.9.3.4 ACTIVIDADES DE CONTROL

“Son aquellos procedimientos y políticas que se acondicionan al ambiente de control, establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos del ente. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.”⁷

Las actividades de control son aquellas que se realizan para poder implementar las políticas de la empresa con el fin de disminuir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de dichas normas.

Dentro de estas actividades de control encontramos los siguientes:

⁷ Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General, Buenos Aires, pág. 54

- Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, para determinar si los objetivos propuestos están siendo cumplidos.
- Utilizar indicadores como control de las operaciones que realiza la empresa.
- Dejar establecidas claramente las funciones de los empleados en la compañía.

Las actividades de control establecen lo que la empresa debería hacer determinando las acciones a realizar para cumplir con sus propósitos.

1.7.9.3.4.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Son aquellas acciones o descripciones que permiten detectar, evaluar las diferentes actividades que se realizan dentro de las operaciones de la empresa.

- **Procesamiento de información:** permite verificar si los controles aplicados están siendo realizados de acuerdo a lo establecido, por ejemplo: autorización de operaciones, transacciones, aprobaciones, etc.
- **Controles físicos:** permiten realizar verificaciones acerca de los distintos activos que posee la empresa, comparando cantidades contra registros existentes.
- **Indicadores de desempeño:** se establecen indicadores con el fin de realizar un análisis de la manera en que los recursos están siendo utilizados, proponiendo acciones correctivas en la utilización de los mismos.
- **Revisión de alto nivel:** se realizará una comparación acerca del desempeño de la administración en el momento actual con respecto a los valores presupuestados, con el fin de proponer mejoras.
- **Análisis efectuados por el departamento:** los encargados de las distintas unidades administrativas realizarán una comparación de los resultados alcanzados, con el fin de conocer si el personal está cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa.

- **Autorización de operaciones:** mediante esta actividad lo que se espera es que las transacciones u operaciones que realiza la empresa, estén en conformidad con la administración o autoridad superior, ya sean de manera específica o general.
- **Registro oportuno y adecuado de las operaciones:** todas las transacciones que se realizan dentro de la empresa deben ser registradas de manera inmediata y adecuada, con el fin de contar con una información confiable, oportuna y real.
- **Acceso restringido a los activos o registros:** todos los registros o activos que posee la empresa deben poseer un custodio, con el fin de evitar que se presente alguna discrepancia con los mismos.
- **Separación de funciones:** todas las tareas deben estar correctamente asignadas, con el fin de que no exista una duplicación de actividades o que simplemente no se realice adecuadamente lo preestablecido.
- **Controles de cumplimiento:** permite conocer si la empresa está cumpliendo con las distintas leyes y reglamentos, con el fin de que las operaciones se realicen de acuerdo a estas.

1.7.9.3.5 SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La administración debe manejar una información oportuna, útil y confiable para una correcta toma de decisiones.

Debe existir un adecuado manejo de la información dentro de la compañía para cumplir con los siguientes objetivos:

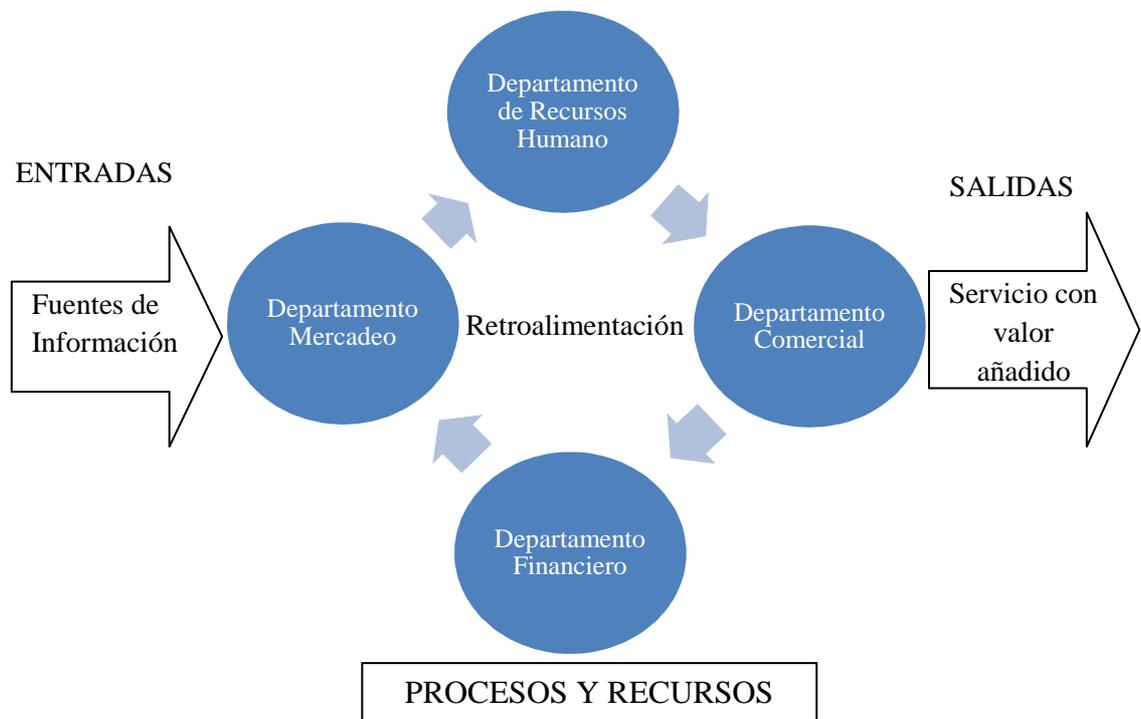
- Registro adecuado y oportuno de las transacciones que existan dentro del departamento financiero-contable correspondientes al período.
- Que permita detectar y corregir de manera oportuna los posibles errores dentro de los sistemas de información.

- Poseer un sistema que asegure y proteja la información proveniente de registros, informes y transacciones que se realizan dentro de las operaciones o actividades de la empresa.

1.7.9.3.5.1 CARÁCTERISTICAS DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- La información que se proporcione debe ser transmitida de una manera que llegue a todos los departamentos de la entidad, con el fin de dar a conocer las responsabilidades de cada uno.
- Está compuesta por datos que le permitan a la administración identificar actividades internas y elementos externos obteniendo datos necesarios para la mejor toma de decisiones.
- Los sistemas de información permiten identificar, procesar y presentar datos de valor a la entidad, considerando el esquema cambiante del entorno.

Cuadro N. 06 Gráfico de sistemas de comunicación e información



Elaborado por: María José Esquivel Meléndez

1.7.9.3.6 SUPERVISIÓN

Es fundamental realizar un seguimiento de los distintos controles en las unidades de la empresa, con el fin de detectar posibles riesgos, por lo cual, es necesario realizar una revisión constante del sistema de control para permitir que el mismo funcione adecuadamente.

Dentro de las actividades que permiten mantener el buen funcionamiento del control interno mencionamos:

- Seguimiento continuo de las distintas tareas realizadas por los diferentes departamentos o áreas de la empresa.
- Considerar las distintas recomendaciones realizadas por auditores.
- Obtener nueva información relacionada con los controles de las actividades, operaciones o procesos para su constante mejora.

1.7.9.3.6.1 CARACTERÍSTICAS

- Dar a conocer a la gerencia la estructura de control interno ideal para la empresa.
- Permite asegurar que el control interno funcione adecuadamente mediante la utilización de acciones continuas.
- Identificar las actividades que realiza la empresa a través del tiempo, con el fin de que éstas sean reforzadas o a su vez remplazadas.

1.7.9.4 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Permiten al auditor realizar su trabajo de una manera más fácil, dado a que le proporciona información general acerca de la organización y contexto que la empresa posee.

1.7.9.4.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Proporcionan información necesaria para conocer de manera más amplia todos aquellos aspectos que puedan provocar efectos negativos en el desarrollo de las actividades u operaciones que la empresa realiza.

Al momento de la elaboración del mismo, se debe considerar las características que poseen el área, departamento o entidad a la que se va aplicar en cada una de las fases a desarrollar.

1.7.9.5 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Es importante identificar las limitaciones del control interno por motivos inherentes al mismo como son:

- Presentación de errores debido a descuidos, distracción o emisión de un juicio erróneo.
- Se podrían detectar errores en operaciones o actividades que no son realizadas de manera habitual.
- Otro factor a considerar es la falta de implementar mejoras por los costos a incurrir.

Hay que considerar que el poseer un control interno excesivo conlleva una elevación de los costos, además de considerarse contra productivo, por ejemplo la aceptación de documentos para una compra, muchos clientes no tolerarán procedimientos tan rígidos para la aceptación de dichas órdenes.

1.7.10 FASE III EJECUCIÓN: DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Esta fase estará orientada a la obtención de evidencias suficientes, competentes y prácticas sobre las áreas y procesos auditados, presentados en los programas de auditoría, para poder establecer las respectivas observaciones, conclusiones y

recomendaciones que se encuentren mediante la evaluación de los controles aplicados por la empresa dentro de sus operaciones o actividades.

Para desarrollar esta etapa, es necesario establecer las actividades u operaciones de la entidad a ser examinada, para poder ser medido de manera adecuada, considerando los principios de economía, eficacia, eficiencia y ecología.

Una cuidadosa planificación del estudio de los controles, permitirá evaluar las áreas más importantes, detectar las áreas críticas o débiles y seleccionar las más significativas con el fin que la empresa dirija las correcciones adecuadas para cumplir con el logro de los objetivos propuestos por la entidad.

Se debe realizar una evaluación de los controles internos, para poder establecer las deficiencias que existan dentro del desarrollo de las actividades, operaciones o procesos que realiza la empresa.

Es necesario, en referencia a la información recopilada, examinar las áreas críticas, con el fin de obtener evidencia acerca de:

- La manera en que la entidad realiza las operaciones.
- Revisar si los procesos que realiza la entidad son necesarios.
- Medir si los resultados obtenidos se están cumpliendo en base a los objetivos, políticas y normas de la entidad.

1.7.10.1 FUENTES DE OBTENCIÓN DE EVIDENCIA

Se obtendrá datos de los exámenes realizados, considerando las siguientes fuentes de evidencia:

- **Física:** es aquella que se obtendrá mediante la inspección u observación de las distintas actividades, operaciones o procesos que se realizan dentro de la empresa, mediante la presentación de un informe que contenga los datos obtenidos de dicha aplicación.

- **Documental:** se refiere a todos aquellos documentos que contengan información que aporten al desarrollo de la auditoría, ya sean contratos, facturas o documentos elaborados por la administración.
- **Testimonial:** este tipo de información se obtiene en base a entrevistas realizadas al personal de la entidad. Con esta técnica es necesario que el auditor tenga un alto conocimiento y criterio para poder evaluar si el testimonio dado por la persona no haya sido influenciado por prejuicios o simplemente que el entrevistado no posea la información completa.
- **Analítica:** se realiza mediante la aplicación de procedimientos analíticos y cálculos, para verificar que la información presentada este registrada de manera adecuada.

1.7.10.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL

Son todos aquellos métodos y procedimientos que se utilizarán en el transcurso del desarrollo de la auditoría, con el fin de que las mismas permitan obtener evidencia de que dicho sistema de control de la empresa está funcionando de manera adecuada, permitiendo detectar posibles errores dentro del desarrollo de sus actividades.

1.7.10.2.1 PRUEBAS DE RECORRIDO

Son aquellas pruebas que se realizan mediante una observación del flujo de transacciones de los diferentes procesos que realiza la empresa, es decir, una revisión que va desde el inicio de las transacciones hasta su ciclo final en el registro de los libros de la compañía.

Se procede a realizar un recorrido de aquel ciclo, con el fin de identificar los controles que se utilizan para establecer si estos han sido diseñados e implementados de manera adecuada.

1.7.10.2.2 PRUEBAS DE CONTROL

Son aquellas pruebas realizadas a los procedimientos, con el fin de determinar si los controles han estado operando de manera efectiva en el transcurso de la auditoría, proporcionando un grado de seguridad al auditor durante el desarrollo de la misma.

Las pruebas de control proporcionan la evidencia al auditor de que los controles aplicados por la empresa están funcionando de manera correcta con el objetivo de que las pruebas sustantivas que se aplican sean mínimas, ocasionando que el riesgo de control disminuya.

Dentro de las pruebas de control se utilizarán técnicas de obtención de evidencia como por ejemplo:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Inspección documental
- Observación

El objetivo principal de este tipo de pruebas, es el permitir al auditor poseer un conocimiento amplio acerca de los flujos de las transacciones de mayor importancia dentro de la empresa, con el fin de conocer si los controles aplicados están funcionando adecuadamente, permitiendo prevenir o detectar posibles errores de carácter significativo.

1.7.10.2.3 PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO

Darán a conocer al auditor si los controles claves de las operaciones de la empresa están funcionando de manera correcta.

1.7.10.2.3.1 PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS

Dichos procedimientos permitirán al auditor poseer información acerca de la validez de los datos que la empresa proporcionará.

Esta fase permitirá durante la auditoría conocer factores que afecten al sistema de control, mediante la realización de las siguientes actividades:

- Verificar documentos y registros contables.
- Observaciones de determinados controles.
- Identificar posibles causas de los problemas encontrados y responsables de los mismos.
- Elaboración de papeles de trabajo para obtención detallada de los procesos o actividades de estudio.

1.7.10.3 PAPELES DE TRABAJO

Son aquellos documentos que sustentan el trabajo realizado por el auditor, en donde se encuentra reflejado todos los procedimientos aplicados, con el fin de que sustenten el informe final que el auditor emitirá.

El auditor elaborará los mismos de acuerdo al criterio y necesidades que posea al momento de obtener información.

1.7.10.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Se determinará la causa de los problemas detectados en dichas áreas para comparar el rendimiento real de las mismas, para esto será necesario conocer el motivo de afectación, por medio del conocimiento de los siguientes factores:

- **Condición:**

Se refiere a la situación actual del departamento o unidad a examinar, la misma tiene como fin, describir la manera en como la entidad está respondiendo ante el cumplimiento del logro de los objetivos y metas propuestos.

- **Criterio:**

Hace referencia a la meta o situación que la unidad o departamento desea alcanzar, midiendo la condición actual de la misma.

Es necesario que el auditor defina un criterio razonable y aplicable al momento de la realización del examen.

- **Causa :**

Representa la razón o motivo por el cual ocurrió que se presentara la condición, esta se puede dar por el simple hecho de que no se haya cumplido de manera adecuada las normas.

Determinar la causa, va a requerir, por parte del auditor, habilidad para emitir un buen juicio y evitar que se presenten a futuro situaciones no deseadas.

Dentro de las causas por las que surjan eventos inadecuados se menciona las siguientes:

- La incorrecta asignación de funciones.
- Inexistencia de normas internas o inadecuadas.
- Carencia de recursos humanos, financieros, materiales.
- Falta de supervisión en las actividades realizadas.

- **Efecto:**

Es aquel resultado o daño adverso, representa la pérdida originada por el no cumplimiento de las metas propuestas.

Identificar el efecto es importante dado a que le permitirá al auditor emitir sugerencias para que la administración realice acciones correctivas y de esta manera cumplir sus metas.

Los efectos pueden presentar las siguientes situaciones:

- Pérdida de ingresos.
- Gastos indebidos
- Uso inadecuado de recursos.

1.7.10.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se deberá proponer la mejor solución para establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones

1.7.10.5.1 Conclusiones: “es la síntesis redactada con objetividad y con impacto, de las características del hallazgo (condición, criterio, efecto y causa). Dicha síntesis no debe exceder de dos frases presentando la gravedad del problema.”⁸

Consiste en emitir un comentario, considerando la información analizada y los resultados encontrados, con el fin de exponer y presentar el problema encontrado en el estudio realizado.

1.7.10.5.2 Recomendaciones: Son aquellas sugerencias dadas por el auditor, con el fin de evitar que dichos errores sucedan en el futuro, para mejorar la eficacia, eficiencia, efectividad y economía.

1.7.10.6 CONSTANCIA DE LAS EVIDENCIAS DE LOS HALLAZGOS

Será necesario que el auditor deje una constancia de los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría, la cual se verá reflejada en los papeles de trabajo.

Dentro de los cuales se enumeran las siguientes:

- ✓ Cédulas
- ✓ Documentos
- ✓ Cuestionarios

⁸ <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

Es necesario que los mismos posean una marca y estén correctamente archivados para su fácil ubicación mediante la utilización de índices.

1.7.11 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El auditor procederá a realizar un plan de seguimiento de los hallazgos realizados durante la ejecución de la auditoría, con el fin de informar los mismos a los directivos de la entidad objeto de estudio, para así poder realizar una verificación del cumplimiento de las recomendaciones realizadas para la obtención de los resultados planeados.

En la comunicación de los resultados se procederá a explicar los objetivos, la metodología utilizada para llegar al resultado final de la auditoría programada, en la cual constará un diagnóstico de los diferentes factores que han sido objeto de estudio para poder establecer aspectos positivos y negativos encontrados en la realización de dicha auditoría.

Es importante establecer un seguimiento dentro de esta etapa, dado a que esto permitirá conocer si las recomendaciones realizadas por el auditor están siendo aplicadas y si se han generado cambios positivos dentro de dicha operación permitiendo a la empresa cumplir con sus objetivos de eficacia, eficiencia, economía, ecología.

1.7.12 FASE V: SEGUIMIENTO

Una vez concluida la identificación y aplicación de las diferentes técnicas de obtención de evidencia, y desarrollado el informe respectivo con los hallazgos, el auditor deberá vigilar que las recomendaciones dictadas en dicho informe a las distintas áreas sean cumplidas, con el fin de que se solucionen los distintos problemas detectados.

El auditor no es responsable de la toma de acción por parte de la administración de la entidad, pero deberá realizar un seguimiento adecuado, con el fin de que las

recomendaciones se apliquen con el objetivo de obtener una mejora y promover una ventaja competitiva frente a otras entidades.

El seguimiento de dichas recomendaciones se realizará mediante constataciones de que las medidas dejadas sean y estén siendo aplicadas, a través de una auditoría o mediante un examen.

Se podrá también solicitar información a las diferentes áreas a las cuales se les ha hecho dicha recomendación o realizar pruebas que permitan verificar que están siendo aplicados dichos cambios.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Es aquel medio, en el cual los diferentes factores y recursos de la compañía; humano, productivo, financiero, se integran para cumplir con un fin específico.

Para realizar el análisis del ambiente interno de una empresa, es necesario que la misma se encargue de reunir la información necesaria acerca de las distintas áreas o procesos de la empresa, este análisis, se realiza con el fin de verificar si los objetivos planteados por la empresa se están cumpliendo de manera efectiva y en caso contrario identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Es necesario conocer también la manera en que el personal se desarrolla en la realización de sus actividades y tareas, determinar los recursos materiales y monetarios requeridos por la compañía.

Como realización de un análisis interno dentro de la compañía encontramos:

2.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

BGB Net Support es una empresa ecuatoriana de tecnología, especializada en el área de seguridad informática y asesoría técnica, que brindan a sus clientes productos y servicios de calidad con beneficiosos resultados para ambos, como socios estratégicos de negocios.

La filosofía empresarial de BGB Net Support es convertirse en un verdadero socio de negocios para sus clientes, a través de un compromiso de servicio y cumplimiento, satisfaciendo las expectativas del cliente y apoyándole cuando lo requiere.

Como filosofía, la empresa y el personal están comprometidos con la calidad y buen servicio a sus clientes, basados en la obtención de resultados y la búsqueda de la satisfacción total del mismo, para ello cuentan con un equipo profesional altamente calificado.

Esta empresa trabaja con marcas y productos como: McAfee, Websense, SurfControl, IPSwitch, Backup Exec, entre otros.

Como clientes importantes a nivel nacional, cuentan con las siguientes empresas:

- Produbanco
- Banco Internacional
- Banco Centro Mundo
- Banco MM Jaramillo Arteaga
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
- Ministerio de Obras Públicas
- Fybeca
- Cámara de Comercio de Quito
- INEC
- Entre otras

2.1.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Es importante que el conocimiento dentro de la empresa este correctamente distribuido, principalmente dentro de las áreas o departamentos de la compañía, lo que permite a cada funcionario o empleado realizar las actividades o funciones encomendadas de manera adecuada, correcta y responsable, además, cabe recalcar que este factor permitirá a la Directiva de la empresa obtener una información detallada de la situación actual de la compañía, y sus principales departamentos, lo que le llevaría a realizar nuevas estrategias, si fuere el caso, alcanzando así una ventaja competitiva en el mercado.

2.1.1.1 CREACIÓN Y CONSTITUCIÓN

La empresa BGB NET SUPPORT NETSUP S.A. se constituye el 8 de Mayo del 2003, bajo el número 2224 del Registro Mercantil, Tomo 134.

El objeto social de la compañía será:

- a) El desarrollo de todo tipo de inversión, negocio, intermediación y representación en la compra venta y distribución de hardware o equipos y/o dispositivos de computadores y software o programas de ordenadores.
- b) La asesoría empresarial en los campos de la informática y la administración de empresas o negocios de personas naturales o jurídicas de derecho público o privado;
- c) La prestación de servicio de mantenimiento y configuración de hardware y software tanto a nivel medio, como equipos de alto rango;
- d) El servicio de administración comercial y asesoría en el manejo y dirección empresarial tanto administrativa como informática, sin ningún tipo de intermediación financiera;
- e) Comisionista, intermediaria, mandataria, mandante, agente representante de personas naturales y/o jurídicas;
- f) Compra venta, permuta, arrendamiento, agenciamiento, explotación y administración de bienes inmuebles, maquinarias, vehículos, automotores, materias primas y productos elaborados o semielaborados para la industria, comercio y actividades relacionadas con la informática;
- g) Importación, exportación, distribución y comercialización de equipos, repuestos y accesorios destinados al cumplimiento de su objeto social;
- h) La administración, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles propios o de terceros y a sean de personas naturales o jurídicas;
- i) Prestar servicio de administración comercial, asesoría en el manejo y dirección de empresas;
- j) La compañía podrá actuar como representante de empresas nacionales o extranjeras para cumplir con su objeto social;
- k) Participar en la constitución y aumentos de capital de otras compañías.

2.1.1.2 MISIÓN

Somos una empresa de tecnología especializada en Seguridad Informática que busca generar vínculos de confianza con nuestros clientes a nivel empresarial, ofreciendo calidad y resultados óptimos en los productos y servicios que ofrecemos.

2.1.1.3 VISIÓN

Ser reconocidos en el mercado nacional como uno de los principales y más confiables proveedores de soluciones empresariales en seguridad y consultoría informática.

2.1.1.4 VALORES

CALIDAD: Nuestro principal objetivo es proveer a nuestros clientes servicios que cumplan con los estándares exigidos y que cubran con las expectativas de los clientes.

COMPROMISO: El compromiso con nuestros clientes se basa en la confianza que depositan, creando una relación sólida.

SERVICIO: Nuestro personal se encuentra capacitado constantemente para brindar los mejores servicios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna y rápida.

INTEGRIDAD: Nuestra compañía se distingue por la integridad que manejamos con nuestros clientes, cumpliendo con todas las obligaciones, otorgando confianza y demostrando responsabilidad en nuestras acciones.

2.1.1.5 OBJETIVOS

- ✓ Brindar a nuestros clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades optimizando el uso de recursos, a un precio competitivo con un alto nivel profesional.
- ✓ Generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes sobre la base de nuestra experiencia, calidad y cumplimiento en el servicio.

- ✓ Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores de reconocido prestigio nacional e internacional.

2.1.2 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

La organización, es aquella agrupación de recursos que mediante la interrelación de los mismos determina un adecuado cumplimiento de objetivos planteados dentro de la estructura de la compañía.

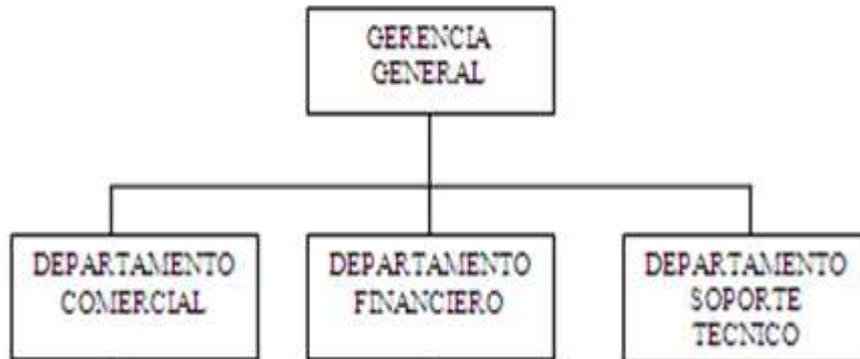
Es fundamental determinar una estructura dentro de la organización, para poder establecer de manera adecuada, las actividades de cada persona que laborará dentro de la empresa, con el fin de evitar e incluso eliminar posibles obstáculos en el desempeño de las tareas encomendadas.

2.1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Los organigramas son aquellas representaciones gráficas que se realizan de la forma en que una organización se encuentra estructurada con sus respectivas áreas, departamentos, relaciones y niveles jerárquicos.

Los organigramas muestran una imagen formal de la empresa, con el fin de obtener un conocimiento oficial de la misma. Estos deben ser claros, por lo que se recomienda los departamentos y puestos que posee la empresa.

Cuadro N. 06 Gráfico Organigrama Estructural



Fuente: BGB_NET SUPPORT S.A.

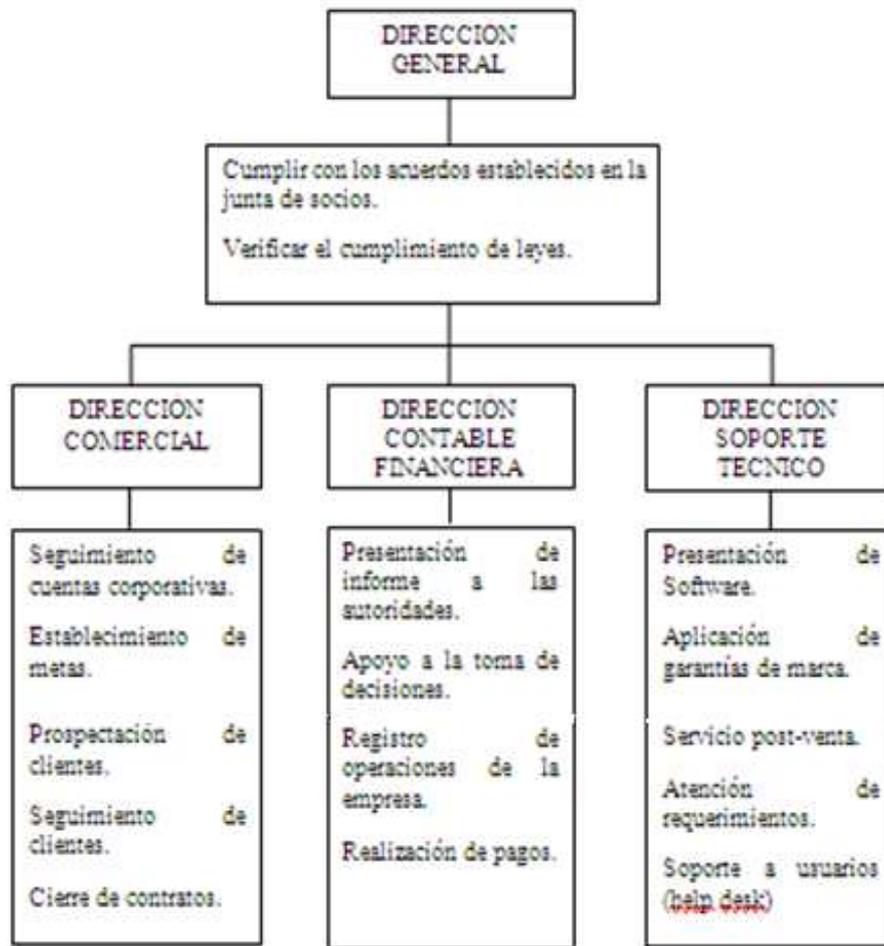
Elaborado por: María José Esquivel M.

2.1.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Son aquellos organigramas que describen las principales funciones que el personal de la entidad tiene asignadas, además de las unidades del mismo y sus interrelaciones.

Este organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal de la entidad y al mismo tiempo permite mostrar y presentar a la organización en forma general.

Cuadro N. 07 Gráfico Organigrama Funcional



Fuente: BGB_NET SUPPORT S.A.

Elaborado por: María José Esquivel M.

2.1.3 DESCRIPCIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS

Se realizará un detalle de todos aquellos departamentos que la empresa posee con el fin de conocer las distintas actividades u operaciones que realizan los mismos.

2.1.3.1 GERENCIA GENERAL

La gerencia general, será designada por la junta general, el período que durará ésta en su cargo será dos años, también será reelegido indefinidamente.

Como principales atribuciones de la Gerencia General serán las siguientes:

- Representar de manera legal a la compañía.
- Convocar a las sesiones de la junta general.
- Administrar la compañía con las atribuciones que le confieren la Ley y los estatutos de la misma.
- Suscribir conjuntamente con el presidente los títulos de acción y más documentos que de conformidad con estos estatutos así deba hacerlo.
- Necesitará autorización de la junta general para adquirir, gravar o enajenar bienes muebles o inmuebles de la compañía que se constituya como un activo fijo de esta.

Además de las atribuciones anteriores mencionadas la gerencia General realizará las siguientes funciones y actividades:

Se encargará de la realización de alianzas estratégicas con otras marcas con el fin ampliar el segmento de servicios y productos a ofrecer.

Reuniones con los clientes de la empresa con el fin de realizar negociaciones para la venta de nuevas líneas de las marcas y aprobar descuentos en las cotizaciones finales de las mismas.

2.1.3.2 DEPARTAMENTO COMERCIAL

Negociación con proveedores de las marcas que se comercializan, con la finalidad de obtener un porcentaje de descuento, mismo pueda ser traspasado a los clientes.

Coordinación de demostraciones o pilotos para los clientes con el fin obtener una ventaja competitiva sobre otros ofertantes.

Establecer relaciones con los proveedores de las marcas comercializadas por la empresa, para la obtención de capacitación de su personal, con el fin de que este cuente con los conocimientos técnicos y autorizados por la marca.

Coordinación de eventos por parte de la empresa con el fin de dar a conocer nuevas líneas de productos.

2.1.3.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE

Su función principal es la de proporcionar información necesaria a la administración, para ayudarla en la toma de decisiones.

Las principales actividades que realiza este departamento son:

- Elaboración de informes financieros para presentación a la administración y al ente regulador.
- Registro de operaciones diarias de la empresa.
- Análisis financieros en caso de aplicar a proveedores nuevos.

2.1.3.4 DEPARTAMENTO DE SERVICIO TÉCNICO

Como función principal de este departamento es la prestación de soporte y capacitación cuando lo el cliente así lo solicita.

Se presta soporte técnico previa llamada del cliente, esta petición se podrá realizar también vía email o telefónicamente dependiendo del nivel de requerimiento.

Se realiza la preparación de temarios de acuerdo al producto y tiempo de la capacitación a dictarse al cliente.

Cabe recalcar que dentro de este departamento el personal técnico debe ser certificado en las marcas que se comercializan.

Preparación y coordinación con los clientes para los pilotos técnicos en las instalaciones de estos, como pruebas durante quince días.

2.1.4 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Dentro de las actividades que realiza la empresa son: seguridad informática, asesoría técnica, su mercado objetivo es el empresarial, gubernamental y educacional; manteniendo su cobertura a nivel de Quito y las provincias de la sierra central.

La empresa es canal autorizado de McAfee en el país por lo que cuenta con el respaldo de la marca para la distribución y soporte técnico de todos sus productos de seguridad informática como antivirus, antispam, antispyware, protección perimetral, detectores de intrusos en la red, detectores de vulnerabilidades, prevención de pérdida de datos, entre otros.

2.1.4.1 INFORMACIÓN GENERAL

Actualmente muchas empresas se preocupan de su procesos como una manera de marcar la diferencia en un mercado tan difícil y competitivo como el local y aun más el global.

Al ser una empresa de servicios, el contacto con el cliente es el proceso más importante, dado que es necesario mantener la lealtad del mismo.

2.1.4.2 SERVICIOS PRINCIPALES

Dentro de los servicios que ofrece la compañía al mercado señalamos los siguientes:

- ✓ Capacitación a clientes dentro de la línea de distribución McAfee:
 - Consola de Administración de UPPLIANCE EWS
 - Instalación y configuración de la consola de administración E-POLICY ORCHESTRATOR.
 - Configuración de directivas del antivirus VSCAN 8.7

- ✓ Capacitación en herramienta de monitoreo WHATSUP.

✓ Venta de licencias de las siguientes marcas:

- ESET NOD 32
- IPSWITCH
- GFI
- VMWARE
- McAfee
- BUCKUP SYMANTEC
- EXEC
- WEBSENCE

✓ Servicios de instalación de las siguientes marcas:

- WEBSENCE
- WHATSUP
- McAfee

2.2 AMBIENTE INTERNO

Dentro del ambiente interno de la empresa se realizará el estudio de tres importantes sectores.

2.2.1 CLIENTES

Dentro de los clientes mayoritarios que presenta la compañía existe un grupo de cinco empresas, que poseen montos significativos dentro de las adquisiciones de los servicios ofrecidos por esta.

A continuación se indica una gráfica con el porcentaje de los montos de adquisición por año.

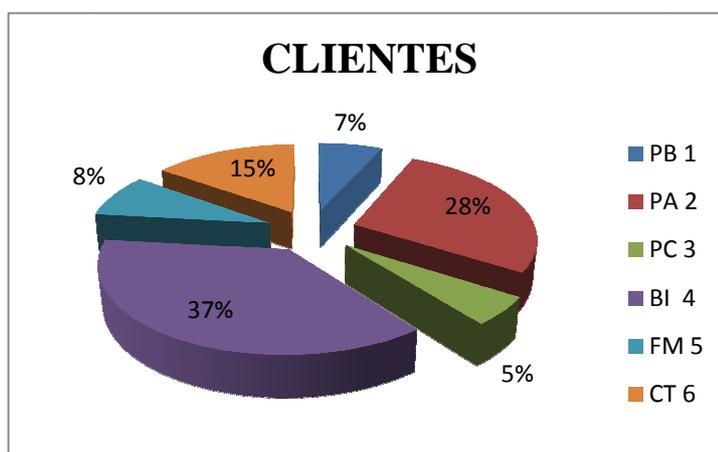
Cuadro N. 08 Clientes significativos *

EMPRESA	VALORES
PB 1	3.494,00
PA 2	14.500,00
PC 3	2.800,00
BI 4	19.620,00
FM 5	4.352,00
CT 6	7.907,00

Fuente: BGB NET SUPPORT S.A.

Elaborado por: María José Esquivel M.

Cuadro N. 09 Gráfico de Clientes



Fuente: BGB NET SUPPORT S.A.

Elaborado por: María José Esquivel M.

*Debido a políticas de privacidad no se revela el nombre de los proveedores utilizando nombres ficticios.

2.2.2 PROVEEDORES

La empresa ha realizado una alianza estratégica con distintas marcas, de las cuales, las más representativas y orientadas al área de seguridad informática, son las siguientes:

Cuadro N. 10 Principales proveedores *

EMPRESAS	VALORES
NX 2	111.769,00
LO 1	80.028,00

Fuente: BGB NET SUPPORT S.A.

Elaborado por: María José Esquivel M.

Cuadro N. 11 Gráfico de proveedores



Fuente: BGB NET SUPPORT S.A.

Elaborado por: María José Esquivel M.

*Debido a políticas de privacidad no se revela el nombre de los proveedores utilizando nombres ficticios.

Para este año la empresa decidió realizar un cambio en cuanto a uno de sus proveedores, enfocándose más al proveedor que le brinde una mejor solución en el campo de seguridad informática.

2.2.3 COMPETENCIA

La empresa en la actualidad posee mucha competencia en el área en la que se desarrolla, dado a que existen varios canales de distribución de los servicios que se ofrecen.

Como una estrategia implementada, con el fin de disuadir una guerra de precios, se ha desarrollado una alianza con los demás canales, complementando la venta de las licencias, con la asesoría y soporte por parte de BGB NET Support.

2.3 AMBIENTE EXTERNO

Se refiere a todos aquellos elementos ajenos a la empresa que afectan o influyen en la organización, como son: tendencias económicas, avances tecnológicos, cambios sociales, culturales, ambientales, políticos, jurídicos, competitivos que podrían perjudicar o beneficiar a la compañía.

El identificar estos factores, le permitirá a la empresa realizar una planeación estratégica de aquellas amenazas y oportunidades que pudieran tener un impacto dentro de la organización.

Hay que considerar que dentro de este entorno existen recursos que la empresa utiliza para la misma y pueden verse afectados por lo que ocurre en el exterior, influenciando en los resultados de la compañía.

Es necesario que la empresa realice un estudio de los factores externos influyentes, con el fin de poder determinar su nivel de competitividad en el mercado y así establecer nuevas estrategias.

Dentro de los elementos del factor externo encontramos:

- ✓ Legal
- ✓ Económico
- ✓ Político
- ✓ Tecnológico
- ✓ Climático

2.3.1 AMBIENTE LEGAL

La empresa se encuentra conformada como una Sociedad Anónima, la misma que es regida por la Ley de Compañías, además de los estatutos que constan dentro del acta de constitución de la compañía.

Mediante la ley de compañías la empresa está en la obligación de emitir de manera anual un informe de su situación económica al ente regulador en este caso la Superintendencia de Compañías, con el fin de dar a conocer los resultados financieros obtenidos a dicho organismo y los socios o accionistas de la misma.

Dado a que un mercado de la empresa son las organizaciones públicas, ésta ha tenido que regirse a la Ley de Transparencias de compras públicas, teniendo que modificar las ofertas que realiza y realizando nueva documentación con una serie de requisitos que la empresa debe cumplir para poder aplicar a dichos organismos públicos.

2.3.2 AMBIENTE ECONÓMICO

Dentro del ambiente económico, los aspectos que más tienen relevancia dentro del normal funcionamiento de la empresa ha sido el impuesto a la salida de capitales, debido a que los productos ofrecidos por la empresa son importados de países como México y Estados Unidos.

Otro factor a considerar dentro de la empresa ha sido el incremento de precios de la marca, lo que ha ocasionado que las ventas disminuyan en relación al año anterior.

Otro elemento importante para la compañía ha sido la competencia, dado a que esta ha caído en una guerra de precios, ofreciendo las licencias con un bajo margen de ganancia.

Cabe recalcar que dentro de las compras públicas, debido a la guerra de precios de la competencia, la empresa no ha logrado concretar en diversas ocasiones estas ventas.

2.3.3 AMBIENTE POLÍTICO

La inestabilidad política del país ha ocasionado que las empresas o potenciales clientes no adquieran los productos que ofrece la compañía, dado a que estos prefieren salvaguardar sus activos como medida de protección a dicha inestabilidad.

La ley correspondiente a compras públicas, ha ocasionado que los organismos públicos creen bases, que en ocasiones, no especifiquen el tipo de bien y marca a adquirir por los mismos, ocasionando una brecha para que proveedores de todo tipo ofrezcan productos que no se apegue al servicio solicitado, ocasionando pérdidas por el exceso de ofertantes.

2.3.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

La falta de tecnología en la detección del antivirus es un factor que ha afectado a la empresa, dado que es el producto estrella que comercializa la misma ocasionando problemas en la oferta del mismo.

Otro factor a considerar es el apareamiento de nuevos virus, lo que para la empresa ha sido una debilidad, dado que por descuido de la marca para mejorar su motor de análisis de virus no ha permitido que se comercialice este producto con la misma confianza de antes.

La empresa debido a las buenas relaciones que posee en el medio tecnológico con proveedores, ha adquirido la comercialización de una nueva marca que permita remplazar a la comercializada anteriormente (McAfee) y evitar la pérdida de clientes por la falta de detección de nuevos virus.

2.3.5 AMBIENTE CLIMÁTICO

El aspecto climático afecta a las actividades de la empresa, por ejemplo cuando existen tormentas eléctricas, a muchos clientes debido a la deficiencia en su conexión física, se les presenta problemas en las plataformas de los antivirus, lo que hace necesario que el personal técnico visite las instalaciones del cliente con el fin de solucionar el problema.

2.4 ANALISIS FODA

En este punto se realizará el análisis del Macroambiente y Microambiente detallando el entorno general y específico de la empresa.

FORTALEZAS

La empresa posee un amplio soporte técnico dentro de las marcas que comercializa la compañía, lo que ha permitido contar con personal ampliamente calificado y preparado para asistir a cada cliente.

Debido a la continua capacitación que recibe el área de soporte técnico por parte de las marcas representadas, la empresa asegura que la atención prestada a los clientes sea de calidad y permita que el servicio sea realizado de manera personalizada y cualquier problema, comentario o inquietud presentado sea resuelto de manera ágil, logrando así fidelidad hacia la empresa.

La empresa como manera adicional y como un plus, presenta un seguimiento constante a sus clientes, permitiéndoles poseer una relación consolidada y así lograr lealtad del mismo por atención de sus necesidades referente al producto adquirido.

Como característica fundamental, la empresa mediante constancia y dedicación de su personal se ha consolidado como una institución seria brindando confianza dentro del mercado de seguridad informática.

DEBILIDADES

La ausencia de controles dentro del departamento contable no permite que se posea información actualizada y oportuna, provocando que el personal de las demás áreas realice las funciones de registro de las actividades que realiza la empresa.

La falta de recursos financieros se convierte en una limitación para la compañía, dado que no le permitirá realizar una ampliación de su organización, ocasionando

que la empresa no sea reconocida a nivel nacional restringiendo la apertura de nuevos mercados.

La falta de personal, no permite que la empresa amplíe la comercialización de productos a través de nuevas sucursales.

No existe una inversión por parte de los accionistas de la empresa para ampliar el capital de la misma, ocasionando que no exista un crecimiento adecuado para la institución.

OPORTUNIDADES

En ocasiones, la competencia no realiza una buena atención o no presta los servicios necesarios a sus clientes, permitiendo a la empresa captar este nicho mal atendido. Permitiendo que la empresa posicionarse en el mercado adquiriendo reconocimiento por la calidad en el servicio ofrecido.

Uno de los beneficios que posee la empresa, es la comercialización de marcas de prestigio y reconocidas a nivel mundial, estas marcas otorgan publicidad propia, facilitando la promoción y venta de las mismas.

La estrecha relación que posee la empresa con proveedores extranjeros, le permite ofrecer servicios de calidad y con una aceptación considerable dentro de nuestro país, dado al avance tecnológico existente.

AMENAZAS

Dentro del mercado en el que se desarrolla la compañía existen empresas que ofrecen un servicio similar, razón por la cual hay una amplia competencia, que comercializa productos semejantes.

Otro factor a considerar es la inestabilidad política que posee el país actualmente, esto afectaría de manera directa a la empresa dado a que sus principales proveedores son del exterior. Esto afecta a las decisiones de compra que realiza la compañía, llevando a reconsiderar la continuidad de las relaciones con los mismos.

ANÁLISIS F.O.D.A

Cuadro N. 12 F.O.D.A. BGB NET SUPPORT S.A.

PONDERACIÓN FACTOR INTERNO

N.	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Servicio al cliente especializado y oportuno.	1	4	2
2	Seguimiento constante al cliente.	1	3	1,5
3	Análisis de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para ampliación de los mismos.	1	4	2
4	Capacitación constante al personal técnico de la empresa.	1	4	2
5	Cumplimiento de las condiciones ofrecidas a los clientes, proporcionando una imagen consolidada.	1	4	2
DEBILIDADES				
6	Ausencia de control en el departamento contable.	5	1	2,5
7	Desvío de funciones del personal de otros departamentos.	4	1	2
8	No se ha realizado reinversión en los últimos años dentro de la empresa.	3	1	1,5
9	Recursos Humanos limitados para ejecución de actividades comerciales.	3	2	3
10	No existe una información escrita de los diferentes controles y procesos, por lo que el personal no los conoce.	3	1	1,5
11	Ausencia de revisión de la planeación estratégica de la empresa.	2	2	2
Resultado ponderación				2,00

Mediante la asignación de valores de los factores internos que posee la empresa, se puede observar que el resultado obtenido es de 2,0 ; siendo lo promedio recomendado de 2,5, lo que indica que la entidad debe reforzar sus medidas internas con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

PESO

Poco significativo	1
Medio significativo	2
Moderadamente significativo	3
Significativo	4
Muy significativo	5

CALIFICACIÓN

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Elaborado por: María José Esquivel M.

2.5 MATRIZ F.O.D.A.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente especializado y oportuno. 2. Seguimiento constante al cliente. 3. Análisis de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para ampliación de los mismos. 4. Capacitación del personal. 5. Cumplimiento de condiciones ofrecidas. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de controles en el departamento contable. 2. Desvió de funciones del personal de otros departamentos. 3. Ausencia de reinversión dentro de la compañía. 4. Recursos limitados para ejecución de actividades. 5. Ausencia de información escrita de controles y procesos. 6. Ausencia de revisión de la planeación estratégica de la empresa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplios segmentos del mercado mal atendidos. 2. Prestigio de marcas que comercializa la empresa. 3. Avance tecnológico constante requiere mayores seguridades en el manejo de información. 4. Apoyo en marketing por parte de las marcas. 5. Relación con proveedores de software reconocidos a nivel nacional e internacional. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO) <i>MAXI - MAXI</i></p> <p>Consolidar la oferta de servicio mediante la integración de las diversas marcas que comercializa la empresa. <i>F1, F4, O2, O4, O5.</i></p> <p>Fortalecer los sistemas de seguridad existentes de los clientes mediante el monitoreo de las actualizaciones requeridas. <i>F2, F3, O3</i></p> <p>Establecer el análisis de los requerimientos y condiciones de mercados insatisfechos. <i>F5, F6, O1</i></p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO) <i>MINI - MAXI</i></p> <p>Implementar mecanismos que permitan elevar la eficiencia en la asignación de los recursos que posee la empresa. , <i>D1, D2, D3, O1, O2</i></p> <p>Fortalecer el flujo de recursos económicos, mediante la atención de un mercado insatisfecho. <i>D4, D1, O3, O4, O5</i></p> <p>Habilitar información de los diferentes procesos y controles que se realizan considerando factores tecnológicos. <i>D1, D5, O3.</i></p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia de otras marcas y empresas en el mercado nacional. 2. Inestabilidad política y económica del país que afecta las decisiones de compra. 3. Creación de nuevos sistemas que filtran la seguridad informática. 4. Guerra de precios por parte de la competencia en demandas públicas. 5. Pérdida de confiabilidad en una de las marcas que comercializa la empresa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA) <i>MAXI - MINI</i></p> <p>Establecer diferenciación del servicio ofertado mediante una atención personalizada definiendo estándares de calidad y cumplimiento. <i>F1, F2, F5, F6, A1, A4, A5.</i></p> <p>Fortalecer la selección de los sistemas de seguridad, considerando requerimientos de protección actualizada. <i>F4, A2, A3</i></p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA) <i>MINI - MINI</i></p> <p>Revisar los programas estratégicos de la empresa considerando las demandas y condiciones actuales del país. <i>D6, D3, A2, A5</i></p> <p>Fortalecer los sistemas de comunicación y control internos, para establecer de acuerdo a principios de eficiencia, efectividad, economía y eficacia, el cumplimiento de objetivos de la empresa. <i>D1, D2, D5.</i></p>

Elaborado por: María José Esquivel M.

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

Dentro de este capítulo, se desarrollará la auditoría a la empresa, aplicando cada uno de los conceptos anteriormente desarrollados.

3.1 INTRODUCCIÓN:

Dentro del desarrollo del siguiente capítulo, se procederá a realizar y establecer las etapas correspondientes para la ejecución de la auditoría de gestión, con el fin de que sean aplicadas a la empresa objeto de estudio, BGB NET SUPPORT S.A.

Es importante recalcar que dentro del desarrollo de la auditoría de gestión, se realizará en cada etapa la elaboración del programa de auditoría, que contendrá cada procedimiento o actividad a realizar dentro de la entidad, con el fin de proporcionar una guía al auditor.

3.2 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Se procede a realizar la recopilación de información, de acuerdo al programa asignado para la primera fase.

3.2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE I	PROGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A.	CONOCIMIENTO PRELIMINAR

OBJETIVOS:

Recopilar información acerca de la empresa, con el fin de calificarla y revisarla para el desarrollo de las posteriores fases

Nº	PROCEDIMIENTO	REF PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Solicitar información al personal de la entidad.	FI 1 1/1	MJEM	10-05-10
2	Realizar una visita a las instalaciones de la empresa y dejar una constancia de la misma.	FI 2 2/2	MJEM	12-05-10
3	Recopilar información escrita acerca de los siguientes puntos: - Antecedentes - Marco legal - Operaciones - Financiamiento - Control - Información adicional	FI 3 12/12	MJEM	17-05-10
4	Verificar o determinar indicadores en la empresa para medir la gestión de la misma.	FI 4 3/3	MJEM	24-05-10
5	Obtener la planeación estratégica de la empresa.	FI 5	MJEM	26-05-10
6	Realizar la elaboración de un cuestionario de control interno que permita conocer y evaluar su estructura.	FI 6 3/3	MJEM	31-05-10
7	Realizar informe al final de la fase.	FI 7 5/5	MJEM	31-05-10

Elaborado por:

M.J.E.M

Fecha:

08/05/2010

Revisado por:

M.S.

ORDEN DE TRABAJO FASE I

Entidad: BGB NET SUPPORT S.A.

Período: Del 1ero de julio del 2009 al 31 de julio del 2010

Preparado por: María José Esquivel Meléndez

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR:

Obtener información necesaria referente a la entidad objeto de estudio, con el fin de desarrollar idóneamente la auditoría.

En el siguiente cuadro se encuentran detalladas las actividades a realizar dentro de la Fase:

ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
Solicitar información al personal de la entidad.	10-05-10	12
Realizar una visita a las instalaciones de la empresa y dejar una constancia de dicha visita.	12-05-10	4
Recopilar información escrita acerca de los siguientes puntos: - Antecedentes - Marco legal - Operaciones - Financiamiento - Control - Información adicional	17-05-10	1 1 2 1 2 2
Verificar o determinar indicadores que la empresa utiliza.	24-05-10	3
Obtener la planeación estratégica de la empresa.	26-05-10	1
Realizar la elaboración de un cuestionario de control interno que permita conocer y evaluar su estructura	31-05-10	3

Al realizar las actividades anteriores, se realizará un Informe Final de la fase, con el fin de dar a conocer las diferentes observaciones encontradas.

FASE I	CARTA AL GERENTE
BGB NET SUPPORT S.A	FI 1 1/1

3.2.2 SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Quito, 10 de mayo del 2010

Señor

Jorge Berni

GERENTE GENERAL DE BGB NET SUPPORT S.A.

Presente.

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, le solicitamos proporcione la siguiente información:

- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía y Aumentos de Capital en caso de que los hubiere.
- Acta de accionistas de la Compañía.
- Distribución y planos de la Compañía.
- Organigrama Estructural y Funcional de la Compañía.
- Reglamentos Internos.
- Manual de Políticas y Procedimientos.
- Nómina de personal clave y sus funciones.
- Informes internos existentes.
- Presupuesto del año en curso.
- Planificación Estratégica.
- Estados Financieros año 2008-2009.

Espero de la manera más cordial contar con la información antes solicitada de manera oportuna, para el cumplimiento de los plazos propuestos para la presentación del informe.

Agradezco por la atención prestada a la presente.

Atentamente,

María José Esquivel

Auditora

FASE I	VISITA PRELIMINAR
BGB NET SUPPORT S.A	FI 2 1/2

3.2.3 VISITA PRELIMINAR

VISITA PRELIMINAR

- 1 **NOMBRE DE LA ENTIDAD:** BGB NET SUPPORT S.A.
- 2 **DIRECCIÓN:** Alemania N30-39 y Eloy Alfaro
- 3 **TELÉFONO:** 3237-075
- 4 **FAX:** 2907-778
- 5 **CORREO ELECTRÓNICO:** bgbnet@uio.satnet.net
- 6 **FECHA DE CREACIÓN:** 8 de mayo del 2003
- 7 **HORARIO DE ATENCIÓN:** 9:00 - 13:00 / 14:00 - 18:00
- 8 **OBJETIVOS DE LA ENTIDAD:**

Brindar a nuestros clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades optimizando el uso de recursos, a un precio competitivo con un alto nivel profesional.

Generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes sobre la base de nuestra experiencia, calidad y cumplimiento en el servicio.

Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores de reconocido prestigio nacional e internacional.

9 ¿CÚÁLES SON LOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN?

NIVEL EJECUTIVO	Gerencia General
NIVEL OPERATIVO	Asistentes Departamentales

10 DEFINA LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES

GERENTE GENERAL	Ing. Jorge Berni
GERENTE COMERCIAL	Ing. Paulina García

11 ¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA CADA NIVEL?

NIVEL EJECUTIVO	1 Gerente General
NIVEL OPERATIVO	2 Jefes departamentales 1 asistente departamental 1 soporte técnico

ELABORADO POR:	M.J.E.M
FECHA:	15/05/2010

FASE I	VISITA PRELIMINAR
BGB NET SUPPORT S.A	FI 2 2/2

VISITA PRELIMINAR

12 ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PRODUCTOS?

Venta de antivirus
 Venta de licencias
 Capacitación a clientes en consola de antivirus

13 ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CLIENTES?

PRODUBANCO
 MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
 BANCO PROAMERICA

BANCO INTERNACIONAL

14 ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PROVEEDORES?

ESET NOD 32
 IPSWITCH
 McAfee
 Websence

15 ¿A QUÉ CIUDADES COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

Quito
 Guayaquil
 Ambato

16 ¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN?

No

17 ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión se la procederá a realizar al departamento financiero - contable correspondiente al periodo del año 2009.

ELABORADO POR:	M.J.E.M
FECHA:	15/05/2010

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 1/11

3.2.4 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO:

Se procederá a solicitar toda la información referente a puntos que abarquen de manera general el medio en el que se desarrolla la empresa.

3.2.4.1 ANTECEDENTES

La empresa BGB NET SUPPORT S.A. fue constituida el 8 de Mayo del 2003, bajo el número 2224 del Registro Mercantil, Tomo 134, el expediente de la misma dentro de la Superintendencia de Compañías es el 150205 (Ver Anexo 1)

El objeto principal de la compañía, es el desarrollar la intermediación y representación en la compra, venta y distribución de hardware y software o programa de ordenadores.

De manera adicional la compañía realiza la capacitación de las distintas marcas que comercializa, la misma que es dirigida de manera preferencial a sus clientes.

3.2.4.2 MARCO LEGAL

La empresa posee disposiciones legales que han sido definidas y establecidas dentro de la creación de la compañía.

Desde el momento de creación hasta la actualidad, la empresa posee, reglamentos, decretos o normas que rijan dentro de las operaciones o actividades que realiza la misma.

Se consideran dentro del funcionamiento de la misma los siguientes marcos legales:

Código de Trabajo.

Código Tributario.

Ley de Superintendencia de Compañías.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 2/11

3.2.4.3 ORGANIZACIÓN

La empresa no posee una estructura en la actualidad, por lo que se propone la siguiente estructura básica según la información obtenida por los directivos de la misma:

Los departamentos recomendados dentro de la empresa son los siguientes:

- Gerencia General
- Departamento Comercial
- Departamento Financiero
- Departamento Soporte Técnico

La empresa no posee una asignación de funciones y responsabilidades para cada uno de los empleados, por lo que no existe una información correcta y más aún una asignación adecuada de las funciones.

Así mismo, no posee un manual de funciones ni un reglamento interno establecido que sea una fuente de información y que sirva de guía para las actividades que realiza cada funcionario de la misma.

3.2.4.4 OPERACIONES DE LA EMPRESA

Dentro de las principales operaciones que realiza la empresa se presentan las siguientes:

OPERACIÓN ADMINISTRATIVA:

Dentro de este departamento se encuentran establecidas aquellas funciones que realiza el Gerente dentro de la empresa.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 3/11

La gerencia se encargará de la representación legal de la empresa, ante las autoridades competentes y ante terceros.

La gerencia comparte funciones con el departamento Técnico.

Convocar a las sesiones de la Junta General.

Administrar la compañía con las atribuciones que le confieren la Ley y los estatutos de la misma.

Suscribir conjuntamente con el presidente los títulos de acción y más documentos que de conformidad con estos estatutos así deba hacerlo.

Así como también, mantener comunicación con los proveedores de las marcas cuando un proceso no está siendo manejado adecuadamente por el manager del producto en Ecuador.

OPERACIÓN COMERCIAL:

Dentro de las operaciones que se realizan en dicho departamento es la de comercializar los distintos productos.

Una de las principales funciones que realiza el personal de dicho departamento es la de estar en contacto con los clientes, con el fin de dar a conocer los servicios que se ofrece.

Otra de las operaciones que se realiza dentro de dicho departamento es la de estar en contacto constante con proveedores con el fin de coordinar y establecer capacitaciones constantes al personal de la empresa en las plataformas que comercializa.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 4/11

FINANCIERA:

Constituye uno de los principales departamentos dentro de la organización dado a que se encarga de mostrar los resultados monetarios obtenidos por la empresa dentro de un período determinado.

Permite determinar los niveles económicos adecuados de la compañía, lo que le permitiría continuar con su proceso de operación, realizando un análisis de los resultados mostrados en el período de la misma.

SOPORTE TÉCNICO:

Dentro de las operaciones que realiza el soporte técnico, como principal función es la de asistir a los clientes de la empresa en las diferentes herramientas vendidas.

Se realizan capacitaciones a los clientes en las distintas plataformas que los mismos hayan adquirido con el fin de dar a conocer las herramientas que maneja el software, siempre y cuando los clientes soliciten dicho servicio a la compañía.

Revisión de problemas con el funcionamiento de los productos.

Registro de horas consumidas en el documento de horas prepagadas de los contratos vigentes de los clientes.

Levantamiento de información técnica para la elaboración de cotizaciones para los clientes.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 5/11

3.2.4.5 FINANCIAMIENTO

La empresa obtiene financiamiento de las siguientes fuentes:

DIRECTA:

Este tipo de financiamiento se obtiene mediante la operación de comercialización que realiza la empresa con sus productos, otorgando la información necesaria de los mismos a sus clientes, canalizando la adquisición de los mismos.

Dicha adquisición de los productos por parte de los clientes permite que la empresa obtenga los ingresos necesarios para cubrir con los gastos a los cuales incurre la empresa.

INDIRECTA:

Dicha fuente de financiamiento le permite a la empresa obtener una segunda forma de obtención de ingresos adicionales mediante la aplicación de segundas fuentes.

En el caso de la empresa la fuente de financiamiento indirecta se realiza a través de crédito personal solicitado por el Gerente de la empresa a terceras personas, en caso de cubrir montos no disponibles solicitados por el proveedor para la adquisición de nuevos productos.

Existe financiamiento a través de crédito de 30 días en la adquisición de los diversos productos solicitados.

3.2.4.6 CONTROL

BGB Net Support posee los siguientes Macroprocesos:

- 1. Análisis de necesidades del cliente:** Este macroproceso realiza la conexión con el cliente desde la prospección, asesoría comercial y técnica, elaboración de cotizaciones y envío de información hacia el cliente.

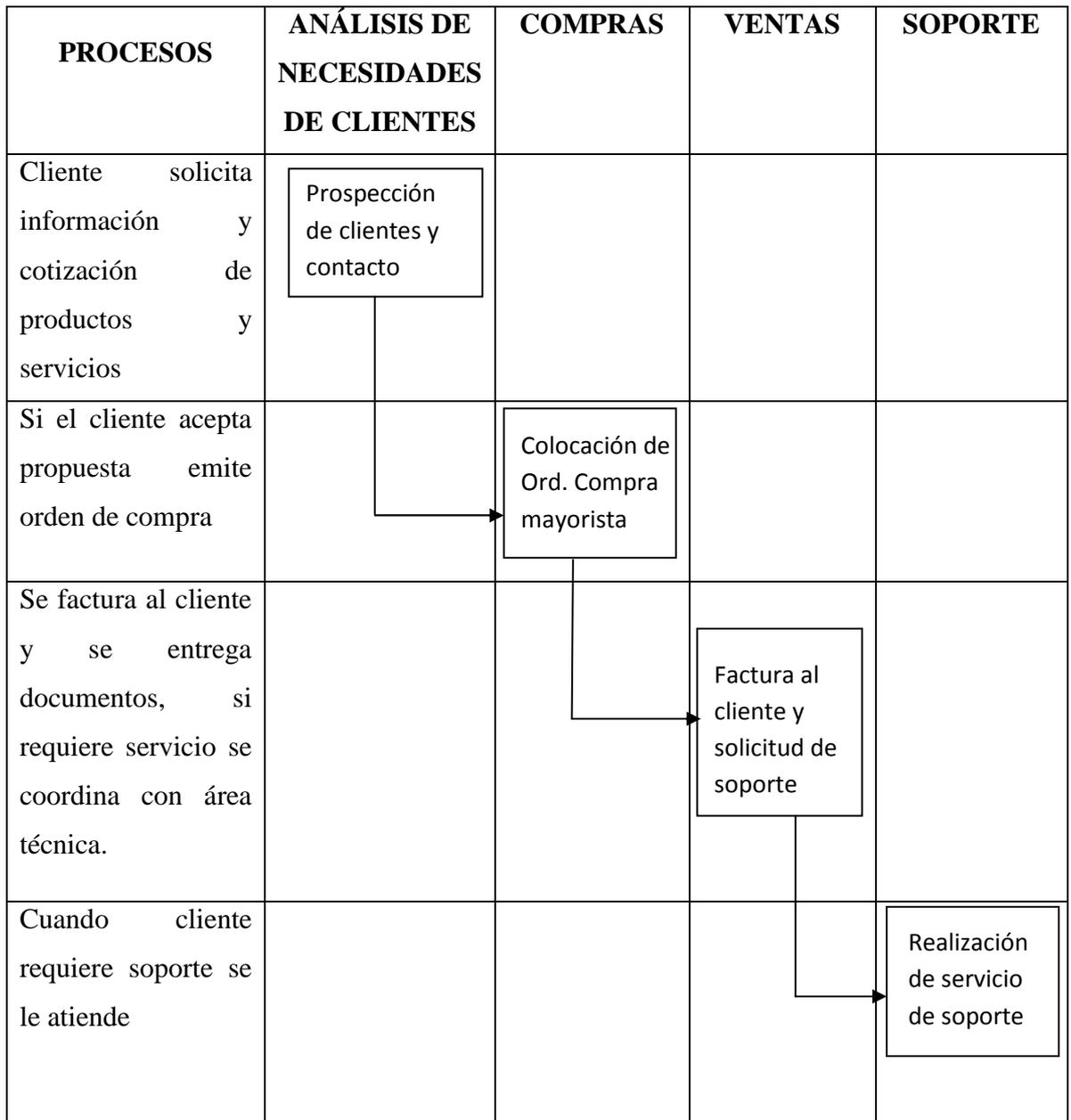
FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 6/11

Si el cliente muestra interés y solicita visitas y demostraciones de los productos estas se coordinan con el área técnica.

- 2. Compras:** Una vez que el cliente ha decidido comprar e informa, entonces se realiza el contacto con el mayorista o proveedor. Se elabora y envía una orden de compra con los datos del cliente y los productos que desean adquirir. El mayorista acepta y realiza su proceso interno. Cuando están listas las licencias las facturan y envían. En BGB se registra en la base de datos la información de la licencia. La factura entregada por el mayorista pasa a Contabilidad para su proceso y pago respectivo.
- 3. Ventas:** El proceso anterior envía tanto las licencias receiptadas como la orden de compra al cliente para proceder con la facturación de los productos y servicios solicitados. Posteriormente se realiza la labor de cobranza. Si el cliente ha solicitado servicio, entonces se coordina y comunica al área técnica para su realización.
- 4. Soporte:** El macropceso realiza las demostraciones de los productos cuando el cliente así lo ha solicitado antes de la compra. También se encarga de atender al cliente cuando ha requerido el soporte técnico para instalaciones desde cero o resolución de problemas.
- 5. Capacitación comercial y técnica:** Las marcas constantemente realiza charlas informativas y cursos de capacitación comerciales y técnicos a los canales para actualizar conocimiento en los actuales y nuevos productos.

6. Contabilidad y Finanzas: Realiza el registro de las transacciones financieras de la empresa, realiza pagos, retenciones y análisis financieros.

Diagrama de Flujo de Macroprocesos



FUENTE: BGB NET SUPPORT S.A.

ELABORADO POR: Paulina García.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 8/11

3.2.4.7 INFORMACIÓN ADICIONAL

Para la recopilación de la información adicional es indispensable realizar entrevistas con el personal que permitan completar la información recopilada en esta fase:

ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAL DE LA EMPRESA PARA OBTENER INFORMACIÓN ADICIONAL

BGB NET SUPPORT S.A. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO AUDITORÍA DE GESTIÓN 2010

Asunto: Historia, antecedentes y propósito
Entrevistado: Ing. Jorge Berni
Cargo: Gerente General

¿Cuándo la empresa fue creada?

Fue creada en el mes de Mayo del año 2003, siendo tres socios fundadores inicialmente en conformar la empresa.

¿Con que propósito se fundó la empresa?

Para cubrir un nicho en el mercado en empresas especializadas y que brinden servicios únicamente en el área de la seguridad informática

¿La entidad posee un reglamento interno?

No, se posee pocos lineamientos de manejo interno que se controlan verbalmente y no se los tiene documentados.

¿Existe algún motivo por el cuál la empresa no posea un reglamento interno?

No se ha visto la necesidad de documentarlos ya que los mismos son muy pocos y se aplican al área de soporte técnico en sitio (soporte por horas brindadas a los clientes que tienen un contrato de soporte o soporte por llamada)

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 9/11

¿Bajo qué normas legales la entidad desarrolla sus funciones?

Bajo las normativas de la superintendencia de compañías que rige el funcionamiento de las sociedades anónimas, presentando anualmente los balances solicitados y la declaración de socios que conforman la empresa a la fecha.

¿Cuenta la entidad con un organigrama o gráfico de la organización?

No, ya que los cargos se encuentran definidos específicamente y no se ha visto la necesidad de implementarlo o documentarlo.

¿Existe algún motivo por el cuál la empresa no posea un organigrama?

No existe un motivo en particular, tan solo se tiene especificado los cargos en la empresa y sus funciones especialmente el del gerente general y presidencia, los demás cargos están definidas sus funciones pero éstos no se encuentra reflejados en un organigrama.

¿La empresa posee un manual de funciones que defina las funciones de cada individuo?

No, las funciones de cada persona dentro de la empresa está dada de manera verbal, varían de acuerdo a la necesidad del proyecto, estas funciones no se encuentran documentadas.

¿La entidad posee alguna información que permita a los funcionarios conocer con exactitud las actividades a realizar?

La información que maneja la empresa es verbal, la única información que se encuentra por escrita en el portal de compras públicas.

¿Con qué recursos cuenta la entidad?

Se cuenta con recursos financieros y humanos, personal permanente y en caso de requerir, según el tamaño de proyecto, se realiza la contratación de técnicos en el área de soporte técnico.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 10/11

¿De qué fuentes provienen los recursos financieros?

De la actividad económica de le empresa que es venta de licencias, de los servicios de soporte y capacitación en los diferentes productos que se comercializan.

**BGB NET SUPPORT S.A.
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
AUDITORÍA DE GESTIÓN 2010**

Asunto: Aspectos Generales de Organización
Entrevistado: Ing. Paulina García
Cargo: Departamento Comercial

¿Se realiza alguna programación de todas las operaciones que se realizan en la entidad?

Se organiza la programación de ciertas actividades de servicio de soporte técnico a los clientes tales como la programación de visitas previa llamada del cliente. Además en el área comercial se realizan entrevistas a posibles clientes o seguimiento a los clientes que mantienen relaciones comerciales con la empresa por un servicio o producto ya adquirido.

¿Quiénes son las personas que realizan la programación de las metas?

Gerente Comercial y Gerente de Soporte Técnico.

¿La entidad hace conocer por escrito las operaciones a realizar a los responsables de la ejecución de la misma?

Se da a conocer a través del mail de cada persona, solo en caso de atención al cliente.

¿Existe un seguimiento y control de las operaciones efectuadas?

En el área técnica se lleva control con las hojas de registro de horas de soporte firmadas por el cliente. En la parte comercial se realizan cotizaciones que son enviadas a los clientes que solicitaron las mismas, dando un seguimiento de estas a través de agendas de trabajo.

FASE I	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 3 11/11

¿Se realiza una evaluación del rendimiento de los empleados en los puestos de trabajo?

Estas evaluaciones se dan en los productos que se manejan ya que el técnico responsable debe tener un número de certificaciones determinadas y que son emitidas por la marca para seguir distribuyendo el producto en que se tiene la certificación respectiva.

¿La entidad cuenta con un plan de cuentas?

Se tiene habilitado el programa Mónica en un computador de la empresa, la misma que no se ha actualizado ya que el contador cuenta con su laptop y en la misma tiene el programa con la información actualizada de la empresa. En estos días se llevara a cabo una actualización de esta información y se hará un back-up de la misma.

¿Existen procedimientos contables expresados por escritos?

No existe un procedimiento contable por escrito, el registro de facturas se realiza cada 15 días que el contador va a la oficina a realizar las respectivas retenciones para proveedores y registro de las facturas emitidas.

¿Qué estados contables representan y cuando lo hacen?

Una vez al año, el estado financiero que solicita la superintendencia de compañías, y el impuesto a la renta y mensualmente el registro de impuestos y pago de obligaciones con el IESS.

¿Referente al personal, cuentan los empleados con seguros contra accidentes y todo tipo de riesgo?

Solo se cuenta con seguro médico privado y el IESS.

FASE I	INDICADORES
BGB NET SUPPORT S.A	FI 4 1/5

3.2.5 INDICADORES

INDICADORES CUANTITATIVOS UTILIZADOS

EFICIENCIA:

<i>RELACIÓN</i>	<i>DATOS</i>	<i>ÍNDICE</i>
<i># Compras realizadas por clientes</i>	3	50%
<i># Cotizaciones realizadas</i>	6	

De cada 6 cotizaciones al mes que la empresa emite, el 50% de las empresas a las cuales se realiza la presentación de la oferta del servicio adquiere los servicios.

<i># horas para respuesta de soporte</i>	12	3%
<i># de llamadas para soporte</i>	360	

De las 360 llamadas que realizan los clientes para soporte técnico, solo el 3% del total de los problemas presentados no queda cubierto, lo que indica que existe un 97% de atención del soporte solicitado por el cliente.

EFICACIA:

<i># ordenes de compras de clientes</i>	1	50%
<i># contactos realizados a clientes</i>	2	

De los contactos realizados por la empresa para la presentación de los servicios el 50% adquiere la cartera de servicios que la empresa ofrece.

FASE I	INDICADORES
BGB NET SUPPORT S.A	FI 4 2/5

CALIDAD

<i># de reclamos después de instalación de licencias</i>	2	5%
<i># de licencias entregadas</i>	39	

Del total de las 39 licencias que la empresa entrega a sus clientes el 95% muestra un grado de satisfacción con respecto a la instalación realizada, y solo un 5% del total presenta un reclamo.

CONTROL

<i># de Facturas Registradas</i>	5	100%
<i># Total de Facturas emitidas</i>	5	

Del total de facturas emitidas por la empresa, se procede al registro de la totalidad de las mismas.

ECONÓMICO

<i>Valor total de la nómina de Soporte Técnico</i>	350	18%
<i>Valor total de la nómina de la empresa</i>	2000	

Del total de la nómina de la empresa, el 18% representa al área de soporte técnico que es el encargado de realizar el servicio de instalación de las licencias adquiridas por el cliente.

FASE I	INDICADORES
BGB NET SUPPORT S.A	FI 4 3/5

INDICADORES DE GESTIÓN:

MISIÓN:

$$\text{MISION: } \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\text{MISION: } \frac{3}{5}$$

$$\text{MISION: } 60\%$$

El 60% de los empleados dentro de la empresa conocen la misión de la misma.

VISIÓN:

$$\text{VISIÓN: } \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$$

$$\frac{2}{5}$$

$$40\%$$

El 40% de los empleados conocen la visión de la empresa.

$$\text{VISIÓN: } \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

$$\frac{2}{2}$$

$$100\%$$

De los empleados que conocen la visión, en su totalidad comparten la misma.

FASE I	INDICADORES
BGB NET SUPPORT S.A	FI 4 4/5

OBJETIVOS:

$$\text{OBJETIVOS: } \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{3}{3}$$

$$100\%$$

De los objetivos planteados inicialmente por la empresa, se han implementados cambios para que los mismos sean cumplidos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } \frac{\text{Áreas Directivas}}{\text{Total áreas}}$$

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } \frac{1}{4}$$

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } 25\%$$

El 25% de las áreas que posee la empresa es de nivel directivo.

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } \frac{\text{Áreas operativas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } \frac{2}{4}$$

$$\text{E. ORGANIZACIONAL: } 50\%$$

El 50% de la organización posee áreas que corresponden a las operaciones que realiza la empresa.

FASE I	INDICADORES
BGB NET SUPPORT S.A	FI 4 5/5

RECURSOS HUMANOS:

RECURSOS HUMANOS: $\frac{\text{Número de renunciaciones}}{\text{total de Personal}}$

RECURSOS HUMANOS: $\frac{1}{6}$

RECURSOS HUMANOS: 17%

Del total del personal del año 2009, solo el 17% corresponde a las renunciaciones por parte del personal de ese año.

FASE I	CONTROL INTERNO
BGB NET SUPPORT S.A	FI 7

3.2.6 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: BGB NET SUPPPORT S.A.

ALCANCE: COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

ENTREVISTADO: Ing. Jorge Berni

ENTORNO DE CONTROL

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La empresa posee principios de integridad, valores éticos por medio de un código de conducta?	X			No lo posee de manera escrita	2
2	¿Se ha establecido de manera clara reglas o normas acerca del uso no adecuado de los recursos de le empresa o conflicto de intereses?		X		No se ha visto la necesidad de implementarlos.	2
3	¿Se ha dado a conocer al personal de la empresa esta información de manera oportuna y clara?		X		Dado a que no se poseen.	6
4	¿Se han definido de		X			8

	manera oportuna los puestos necesarios con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la entidad?					
5	¿Posee la empresa una Estructura Organizacional definida?	X				6
6	¿La empresa posee un manual en el cual consten las unidades de la empresa con las respectivas funciones de los empleados con sus niveles de autoridad y responsabilidad?		X		No se posee de manera escrita pero se da a conocer verbalmente las funciones.	8
7	¿La empresa posee los distintos manuales de procedimientos para las diferentes áreas?		X			10
8	¿Se encuentran definidos todos los procedimientos para la realización de las actividades de la empresa?	X				6
9	¿El personal de la empresa posee el		X		Actualmente existe una	4

	suficiente conocimiento acerca de sus funciones?				desviación de funciones.	
10	¿Se fomenta la actitud de confianza entre empleados y nivel directivo dentro de la empresa?	X				2
11	¿La empresa posee un manual de políticas?		X		No se ha visto la necesidad.	6

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO
ENTORNO DE CONTROL**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{30 * 100}{55}$$

Confianza ponderada = 54,55 %

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA MODERADA
RIESGO MEDIO

RANGO	CALIFICACION
1 - 3	BAJO
4 - 6	MODERADA
7 - 10	ALTO

La calificación se presentará considerando el riesgo, se cita el siguiente ejemplo:

N	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La empresa posee los distintos manuales de procedimientos para las diferentes áreas?		X			10

Cuestionarios aplicados Total : 5 funcionarios de la empresa equivale 10
Total respuestas positivas : 0
Total respuestas negativas : 5

Aplicando la siguiente valoración:

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

$$\text{Calificación} = \frac{10 * 5}{5}$$

Calificación = 10

EVALUACIÓN DE RIESGOS:

N.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Los objetivos de la entidad son comunicados de manera adecuada a los empleados?		X		No se han comunicado, se asume que los conocen.	8
2	¿Existe una relación entre las estrategias y objetivos de la empresa?	X				4
3	¿Los recursos que posee la empresa son adecuados en relación a los objetivos?	X				4
4	¿Se encuentran detectados de manera adecuada aquellos factores de riesgo externos e internos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		X		No se ha realizado un estudio formal de factores de riesgo.	4
5	¿Se encuentran definidos claramente los riesgos más relevantes para el		X		No dado a la falta de conocimiento de los mismos.	6

	cumplimiento de los objetivos de cada área.					
6	¿Se realiza un análisis de los requerimientos de los clientes a fin de proponer un nuevo servicio?	X				2
7	¿Se realiza una evaluación periódica al personal de la compañía?	X				2
8	¿La empresa posee un plan de capacitación al personal de la compañía con el fin de mantener la mejora y la competencia en cada puesto?	X				2

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{16 * 100}{40}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 40 \%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA MODERADA
RIESGO MEDIO

RANGO	CALIFICACION	R I E S G O
1 - 3	BAJO	
4 - 6	MODERADA	
7 - 10	ALTO	

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

ACTIVIDADES DE CONTROL:

N.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se encuentran definidas actividades de control que permitan y aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas?	X				8
2	¿Se toman acciones que permitan tratar los riesgos correspondientes?	X				6
3	¿Existen actividades de control para cada actividad que realiza la entidad?	X				6
4	¿Se elaboran informes necesarios para tal control?	X				6
5	¿Se realiza una cuantificación de los resultados de manera periódica considerando términos de eficiencia, eficacia, y economía?	X				6

6	¿Se realiza una revisión de los informes acerca de los resultados alcanzados?	X				6
7	¿Se realiza un control del desempeño contra lo presupuestado?		X		No se ha considerado este tipo de control.	8
8	¿Poseen indicadores de desempeño en cada área de la compañía?		X		No se han establecido.	10
9	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones significativas de la empresa?		X		Se dan a conocer verbalmente mas no escritas.	6
10	¿Se cuenta con claves de autorización para el ingreso a los sistemas de información?	X				2
11	¿Se realiza una verificación de la información financiera contenida en el sistema? Ej. Exactitud, autorización.		X			8
12	¿Se realizan respaldos de la información contenida en los	X				2

	sistemas?					
13	¿Las operaciones y transacciones son oportunamente registradas y clasificadas?		X			8
14	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros de la entidad, solo lo realiza personal autorizado?	X				2
15	¿Los formularios como ordenes de trabajo, orden de compra, están adecuadamente pre enumerados?	X				2
16	¿Los sellos de firmas de la entidad están adecuadamente protegidos?	X				2

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO
ACTIVIDADES DE CONTROL**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{44 * 100}{80}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 55 \%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA

MODERADA

RIESGO

MEDIO

RANGO	CALIFICACION	R I E S G O
1 - 3	BAJO	
4 - 6	MODERADA	
7 - 10	ALTO	

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN
1	¿Con el fin de que el personal lleve a cabo sus responsabilidades se otorga información de manera oportuna y correcta?		X			8
2	¿Existe una comunicación adecuada en todas las direcciones de la empresa?	X				2
3	¿La comunicación de las responsabilidades y deberes a los empleados es realizada de manera efectiva?	X				2
4	¿Existe efectividad en manera de tratar a los clientes y proveedores de la empresa?	X				2
5	La información a la Dirección es oportuna? ¿Le permite monitorear los objetivos, estrategias de la administración, los resultados de las		X		La falta de presencia del contador no permite conocer información oportuna.	8

	operaciones de la entidad, su posición financiera					
6	¿La gerencia es receptiva en el caso de sugerencias de los empleados, referente a cómo mejorar la calidad de los servicios ofrecidos?	X				2

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{12 * 100}{30}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 40 \%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA

MODERADA

RIESGO

MEDIO

RANGO	CALIFICACION	R I E S G O
1 - 3	BAJO	
4 - 6	MODERADA	
7 - 10	ALTO	

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

SUPERVISIÓN

N.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN
1	¿Se realizan corroboraciones de información con comunicaciones recibidas de personas externas? Ej. Clientes, proveedores	X				2
2	¿Se realiza una comparación de los valores registrados con comparaciones físicas?	X			Se realizan cuando toda la información es proporcionada.	2
3	¿Se realizan acciones adecuadas para tratar las incidencias referentes al control interno?		X		Dado a que no se encuentran escritas, en ocasiones no se conocen.	8

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO
SUPERVISIÓN**

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{6 * 100}{15}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 40 \%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA MODERADA
RIESGO MEDIO

RANGO	CALIFICACIÓN	R I E S G O
1 - 3	BAJO	
4 - 6	MODERADA	
7 - 10	ALTO	

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A.

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{108 * 100}{220}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 49,09 \%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO

CONFIANZA

MODERADA

RIESGO

MEDIO

Quito, 30 de mayo del 2010

INFORME DEL DESARROLLO DE LA PRIMERA FASE

VISITA DE OBSERVACIÓN EN LA ENTIDAD:

Las oficinas que posee la entidad poseen un espacio limitado en el cual desarrolla sus actividades.

REVISIÓN DE ARCHIVOS Y DOCUMENTACIÓN SOLICITADA:

La mayoría de documentos solicitados para el desarrollo de la auditoría fueron proporcionados para revisión.

Se considera a continuación los aspectos más significativos encontrados mediante la revisión de la información solicitada:

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN:

NOMBRE:	BGB NET SUPPORT NETSUP S.A.
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	8 DE MAYO DEL 2003
TIPO DE COMPAÑÍA:	SOCIEDAD ANÓNIMA
DOMICILIO:	Alemania y Eloy Alfaro
OBJETO:	la intermediación y representación en la compra, venta y distribución de hardware y software o programa de ordenadores.

LISTA DE ACCIONISTAS:

Dentro del análisis de esta información se resalta las siguientes observaciones:

- a) Cabe recalcar que la Escritura de Constitución de la Compañía no ha sido actualizada con los nuevos socios desde el año 2003.

- b) La lista de accionistas de la empresa según la Superintendencia de Compañías es la siguiente:

Jorge Berni	50%
Lucia María Gutiérrez	50%

AUMENTO DE CAPITAL

No se ha realizado un incremento de capital de la compañía desde su constitución con un valor de USD \$1340,00

LEGISLACIÓN ESPECÍFICA

La empresa se encuentra bajo las disposiciones de la Ley de Compañías y reglamentos ya establecidos por la Superintendencia de Compañías.

Así mismo, se ve obligada a cumplir con todas las disposiciones, normas y reglamentos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno, de la misma manera con el cumplimiento de las obligaciones tributarias con la declaración de los impuestos que se origine.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA

La empresa no posee un organigrama de manera documentada, por lo cual según entrevista realizada con el Gerente, se procedió a la elaboración del mismo.

REGLAMENTO INTERNO

La empresa no posee un reglamento interno.

MANUAL DE FUNCIONES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La empresa no posee un manual de funciones, procesos y procedimientos.

El personal de la Compañía conoce las funciones que debe desarrollar, más no posee un documento por escrito que detalle las mismas.

PERSONAL CLAVE

ÁREA	NOMBRE	CARGO
ADMINISTRATIVA	Ing. Jorge Beni	Gerente General
COMERCIAL	Ing. Paulina García	Ventas
FINANCIERA	Wagner Espín	Contador
SOPORTE TÉCNICO	Katiuska Esquivel	Soporte Técnico y Atención al cliente

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

INDICADORES CUANTITAVOS:

Mediante la realización de los mismos se pudo observar que posee un nivel de riesgo medio con un nivel de confianza moderada dado a los porcentajes obtenidos según procedimientos aplicados para determinar los mismos.

El porcentaje obtenido fue de: 63,64%

Esto refleja que las operaciones que la entidad realiza se encuentran dentro de un rango confiable, permitiendo que pueda responder de manera adecuada frente a los requerimientos de sus clientes y del ambiente externo.

Es recomendable que se encuentre adecuadamente documentados los respectivos controles que se aplican con el fin de minimizar e identificar aquellos posibles riesgos que puedan existir. De esta manera también permitirá que el personal pueda actuar y responder frente a diversas situaciones de mejor manera.

INDICADORES CUALITATIVOS:

Este resultado se ha obtenido de acuerdo a las encuestas y entrevistas aplicadas al personal que labora dentro de la empresa con el fin de obtener información adicional con respecto a los indicadores aplicados anteriormente, se ha evidenciado que se debe implementar herramientas o técnicas que permitan mejorar la manera en la cual se dan a conocer los diferentes objetivos, misión y visión de la entidad, con el fin de cumplir con aquellas proyecciones establecidas. A su vez se ha identificado que es necesario establecer una estructura documentada y detallada que permita conocer de mejor manera las funciones que se debe realizar el personal.

INFORMES EXISTENTES

SOPORTE TÉCNICO:

Realización de informes de visitas a clientes para asesoría técnica donde se deja constancia de las horas asistidas.

PRESUPUESTOS

La Compañía no realiza presupuestos, la Gerencia realiza proyecciones de acuerdo a resultados de años anteriores, dichas proyecciones no son documentadas solo informadas al personal.

PLAN ESTRATÉGICO

Si posee un plan estratégico, pero no se realiza la actualización del mismo de manera escrita solo verbal.

ESTADOS FINANCIEROS

La empresa presenta el balance general y estado de resultados, se recibe la copia del formulario del impuesto a la renta 101 del año 2009.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOPIADA

- a) La empresa fue creada en el año 2003 por que los socios en ese momento vieron como oportunidad el hecho de que existía un nicho de mercado que no se encontraba cubierto, y que era fundamental el otorgar soluciones informáticas especializadas, dado a los avances que se han venido dando a lo

largo de los años, por lo que se vio una oportunidad para satisfacer una demanda que en ese momento no estaba siendo atendida.

La principal idea para que la compañía sea creada, fue el fin de que los socios de la misma obtengan un beneficio a través de la atención y satisfacción de dichos nichos de mercado.

- b)** Los objetivos de la empresa no se han visto modificados durante la creación de la misma, estos se han mantenido hasta la actualidad.

3.3 FASE II: PLANIFICACIÓN

La planificación deberá contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo que se va a desarrollar considerando toda la información obtenida de la entidad; se debe realizar una revisión fundamentada de los programas en aquellos procedimientos de auditoría, dentro del desarrollo de la misma se dará a conocer los responsables, las fecha de ejecución del examen; se deberá determinar también los recursos a utilizar dentro del desarrollo de la misma.

3.3.1 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Determinar y verificar que los procedimientos, procesos o actividades realizados dentro de la empresa y específicamente en el Departamento Financiero-Contable sean los necesarios y cumplan con las metas y objetivos planteados permitiendo la correcta utilización de los recursos para mejorar la eficiencia y eficacia de la entidad.

3.3.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE II	PROGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A.	PLANIFICACIÓN

Objetivo:

Recopilar información acerca de la empresa con el fin de clasificarla y revisarla para el desarrollo de las posteriores fases

Nº	PROCEDIMIENTO	REF PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar una carta al Gerente con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar las facilidades de obtención de información.	FII 1 1/2	MJEM	01-05-10
2	Elaborar el Memo de Planificación.	FII 2 7/7	MJEM	04-06-10
3	Establecer si la entidad posee un sistema de control interno o una unidad de auditoría o si existe otra unidad encargada de realizar control.	FII 3 1/1	MJEM	21-06-10
4	Realizar una revisión de la información adicional obtenida o los principales aspectos a los cuales se refiere.	FII 4 3/3	MJEM	23-06-10
5	Elabore un árbol de misión, visión, objetivos y operaciones principales de la entidad.	FII 5 3/3	MJEM	30-06-10

Elaborado por:
Revisado por:

M.J.E.M
M.S.

Fecha: 08/05/2010

ORDEN DE TRABAJO FASE II

Entidad: BGB NET SUPPORT S.A.
Período: Del 1ero de julio del 2009 al 31 de julio del 2010
Preparado por: María José Esquivel Meléndez

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR:

Examinar la información obtenida de la fase anterior con el fin de determinar sus objetivos, políticas y normas que posee la entidad

En el siguiente cuadro se encuentran detalladas las actividades a realizar dentro de la fase:

ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
Realice una carta al Gerente con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicite facilidades para la obtención de información.	01-05-10	1
Elaborar el Memo de Planificación.	04-06-10	1
Establecer si la entidad posee un sistema de control interno o una unidad de auditoría o si existe otra unidad encargada de realizar dicho control.	23-06-10	4
Realizar una revisión de la información adicional obtenida o enliste los principales aspectos a los cuales se refiere.	25-06-10	4
Elaborar un árbol de misión, visión, objetivos y operaciones principales de la entidad.	30-06-10	1
Expresar los hallazgos encontrados mediante una hoja de trabajo.	05-07-10	2

FASE II	CARTA A GERENTE
BGB NET SUPPORT S.A	FII 1 1/2

Quito, 1 de mayo del 2010

Señor

Jorge Berni

GERENTE GENERAL DE BGB NET SUPPORT S.A.

Presente.

De nuestra consideración:

La presente es para confirmar la realización de la Auditoría de Gestión a la empresa BGB NET SUPPORT S.A. Así también para determinar la naturaleza y limitación del servicio a proporcionar.

La auditoría se realizará de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la empresa, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión y análisis de los documentos, con el fin de obtener evidencia que sustenten nuestra opinión.

Al mismo tiempo se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la institución, con el fin de tener el acceso a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, por el período determinado y la estructura del Control Interno.

FASE II	CARTA A GERENTE
BGB NET SUPPORT S.A	FII 1 2/2

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos.

Atentamente

María José Esquivel

Auditora

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 1/6

3.3.3 ELABORACIÓN DEL MEMO DE PLANIFICACIÓN:

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: BGB NET SUPPORT S.A.

Auditoría de Gestión a: Departamento Financiero - Contable

Período: Del 1ero de julio del 2009 al 31 de julio del 2010

Preparado por: María José Esquivel Meléndez

ANTECEDENTES:

La empresa BGB NET SUPPORT S.A. fue constituida hace 8 años, con el fin de abastecer un nicho de mercado que necesitaba soluciones informáticas especializadas

La empresa inicio básicamente como una figura constituida luego de 3 meses de comenzar con sus actividades básicas.

La compañía se inicia con tres socios, luego de un período de 3 años, mediante reunión mantenida con los socios actuales, tomaron la decisión de que solo existan 2 socios, dado a que uno de ellos no asistía a la misma, dejando el trabajo acumulado para los otros.

La empresa no ha realizado la actualización de las escrituras con la información del nuevo socio, el trámite de cambio de socio se lo realizó y actualizó en la Superintendencia de Compañías.

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 2/6

OBJETIVOS DE AUDITORÍA:

Los objetivos a cumplir mediante la realización de la auditoría son los siguientes:

- ✓ Determinar de manera adecuada las funciones y responsabilidades de cada persona que labora en la empresa.
- ✓ Establecer los controles adecuados que la empresa debe establecer dentro de cada operación o actividad que realiza.
- ✓ Obtener la información necesaria de cada departamento, operación o actividad que realiza la compañía con el fin de detectar posibles cuellos de botella.

ALCANCE DE AUDITORÍA:

La auditoría se realizará de la empresa BGB NET SUPPORT S.A. y a toda su infraestructura enfocándose al departamento financiero-contable el período a evaluar será el año 2009.

METODOLOGÍA:

La metodología a aplicar en la empresa será la siguiente:

FASE I

Dentro de esta fase se procederá a obtener lo siguiente:

- Se solicitará toda la información necesaria para la obtención de datos relacionados a la empresa y su movimiento.
- Se solicitará la documentación respecto a la constitución de la empresa.

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 3/6

- Se procederá a obtener información relevante respecto a:
 - Antecedentes
 - Marco legal
 - Organización
 - Operaciones de la empresa
 - Financiamiento
 - Control
 - Información adicional
- Se realizará una visita a las instalaciones de la compañía con el fin de conocer como se encuentra estructurada.
- Se procederá a realizar un análisis FODA de la entidad o a solicitar la información si ya lo posee con el fin de evaluar la misma.
- Se determinará los indicadores a utilizar dentro de la entidad.
- Se realizará una evaluación del control con el fin de establecer el riesgo inherente y de control de la empresa.

FASE II

Dentro de las actividades que se realizan dentro de esta fase son las siguientes:

- Se procederá a realizar una carta al gerente para dar a conocer las actividades a realizar dentro del desarrollo de la auditoría.
- Se realizará la aplicación de cuestionarios con el fin de evaluar el control interno de la empresa.
- Se determinará el nivel del riesgo en porcentaje.
- Una vez realizado un análisis de la compañía y la forma de su organización se procederá a realizar un informe para dar a conocer los diferentes hallazgos realizados.

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 4/6

FASE III

- Se procederá a realizar un análisis de la información otorgada por la empresa con el fin de evaluar los aspectos administrativos y legales de la misma.
- Se realizará una evaluación de los distintos controles que aplica la compañía dentro del desarrollo de las actividades u operaciones que realiza, mediante la utilización de cuestionarios u otros métodos de evaluación del Sistema de Control Interno.

Una vez realizado esta evaluación y detectado las distintos hallazgos, se procederá a realizar un informe de los resultados encontrados en cada una de las áreas débiles o críticas detectadas.

FASE IV

- Se procederá a realizar las respectivas cédulas analíticas con el fin de obtener información de los componentes examinados.
- Se elaborarán inspecciones ya sean físicas, mediante observación, se realizará análisis físicos, se desarrollarán hojas de cálculo con el fin de medir la eficiencia, eficacia y economía de la utilización de los recursos.
- Se realizará la preparación de los respectivos papeles de trabajo con el fin de que exista la evidencia suficiente.
- Finalmente se deberá determinar una estructura para el informe de auditoría, basándose en los papeles de trabajo utilizados.

FASE V

Se procederá a realizar el informe de Auditoría mediante el análisis de la información obtenida anteriormente.

Dentro de este informe se dará a conocer todos los hallazgos encontrados y que afectan en el cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 5/6

RECURSOS:

	RECURSOS				
	TIEMPO	MATERIALES	FINANCIEROS	HUMANOS	TÉCNICOS
FASE I					
Visita a las instalaciones de la compañía.	1h	hojas	\$ 10,00	M.J.E.M	grabadora
Entrevista con el Gerente.	1h	hojas		M.J.E.M	
Entrevista con el personal clave de la empresa.	2h	hojas		M.J.E.M	
Elaboración de informe de resultados hallados.	2h	hojas, carpetas		M.J.E.M	
FASE II					
Copias de la información obtenida.	1h	carpetas			
Realización de papales de trabajo.	4h	hojas			pc
Elaboración de cuestionarios.	4h	hojas		M.J.E.M	pc
FASE III					
Obtención de información acerca de funciones de empleados.	1h	carpetas, marcadores		M.J.E.M	pc
Verificar si se cuenta con los recursos necesarios en el departamento financiero.	1h			M.J.E.M	
Determinar si las actividades son las adecuadas.	4h			M.J.E.M	
Realizar un informe de los hallazgos encontrados.	2h			M.J.E.M	
FASE IV					
Elaboración de informe	2h			M.J.E.M	pc
Reunión con los Directivos de la empresa.	1h	carpetas hojas		M.J.E.M M.J.E.M	
Comunicación de resultados encontrados.	1h	carpetas		M.J.E.M	

Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE II	MEMO DE PLANIFICACIÓN
BGB NET SUPPORT S.A	FII 2 6/6

CRONOGRAMA DE TIEMPO

DETALLE DE ACTIVIDADES EN CADA FASE	TIEMPO ESTIMADO SEMANAS	TIEMPO REAL SEMANAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN ESTIMADO																			
			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I	2	1																				
Entrega de carta al Gerente para inicio de auditoria																						
Solicitud de información para analisis.																						
Obtención de la planificación estratégica.																						
Visita a las instalaciones de la compañía.																						
Entrevista con el Gerente.																						
Entrevista con el personal clave de la empresa.																						
Elaboración de informe de resultados hallados.																						
FASE II	3	3																				
Copias de la información obtenida.																						
Realización de papales de trabajo.																						
Elaboración de cuestionarios.																						
FASE III	2	2																				
Obtención de información acerca de funciones de empleados.																						
Verificar si se cuenta con los recursos necesarios en el departamento financiero.																						
Determinar si los actividades son las adecuadas.																						
Realizar un informe de los hallazgos encontrados.																						
FASE IV	1	1																				
Elaboración de informe																						
Reunión con los Directivos de la empresa.																						
Comunicación de resultados encontrados.																						
FASE V	1	1																				
Seguimiento de las recomendaciones realizadas.																						
REALIZADO :							M.J.E.M								FECHA:							
REVISADO:							M.S															

FASE II	CÉDULA NARRATIVA
BGB NET SUPPORT S.A	FII 3 1/2

3.3.4 AUDITORÍA INTERNA

BGB NET SUPPORT S.A.

CÉDULA NARRATIVA

PERÍODO: ENERO – DICIEMBRE 2009

FECHA: AL 26 DE MAYO DEL 2010

ALCANCE: ENTREVISTAS CON EL PERSONAL – AUDITORÍA INTERNA

Mediante conversación mantenida con el personal que labora dentro de la entidad, se ha obtenido la siguiente información:

Es necesario destacar que la empresa no posee un departamento de auditoría interna, ni se ha visto en la necesidad de realizar al momento auditorías financieras.

Los controles que aplican no se encuentran documentados, más se realizan las acciones necesarias para implementarlos.

Al único tipo de auditoría que la empresa ha sido sometida, es la calificación como proveedor por parte de uno de sus clientes. En este tipo de auditoría no se realizan conclusiones ni recomendaciones, solo se emite un informe final para el cliente.

ELABORADO POR: María José Esquivel M.

FASE II	INFORMACIÓN ADICIONAL
BGB NET SUPPORT S.A	FII 4 1/1

3.3.5 INFORMACIÓN ADICIONAL

BGB NET SUPPORT S.A. CÉDULA NARRATIVA

PERÍODO: ENERO – DICIEMBRE 2009
FECHA: AL 26 DE MAYO DEL 2010
ALCANCE: INFORMACIÓN ADICIONAL

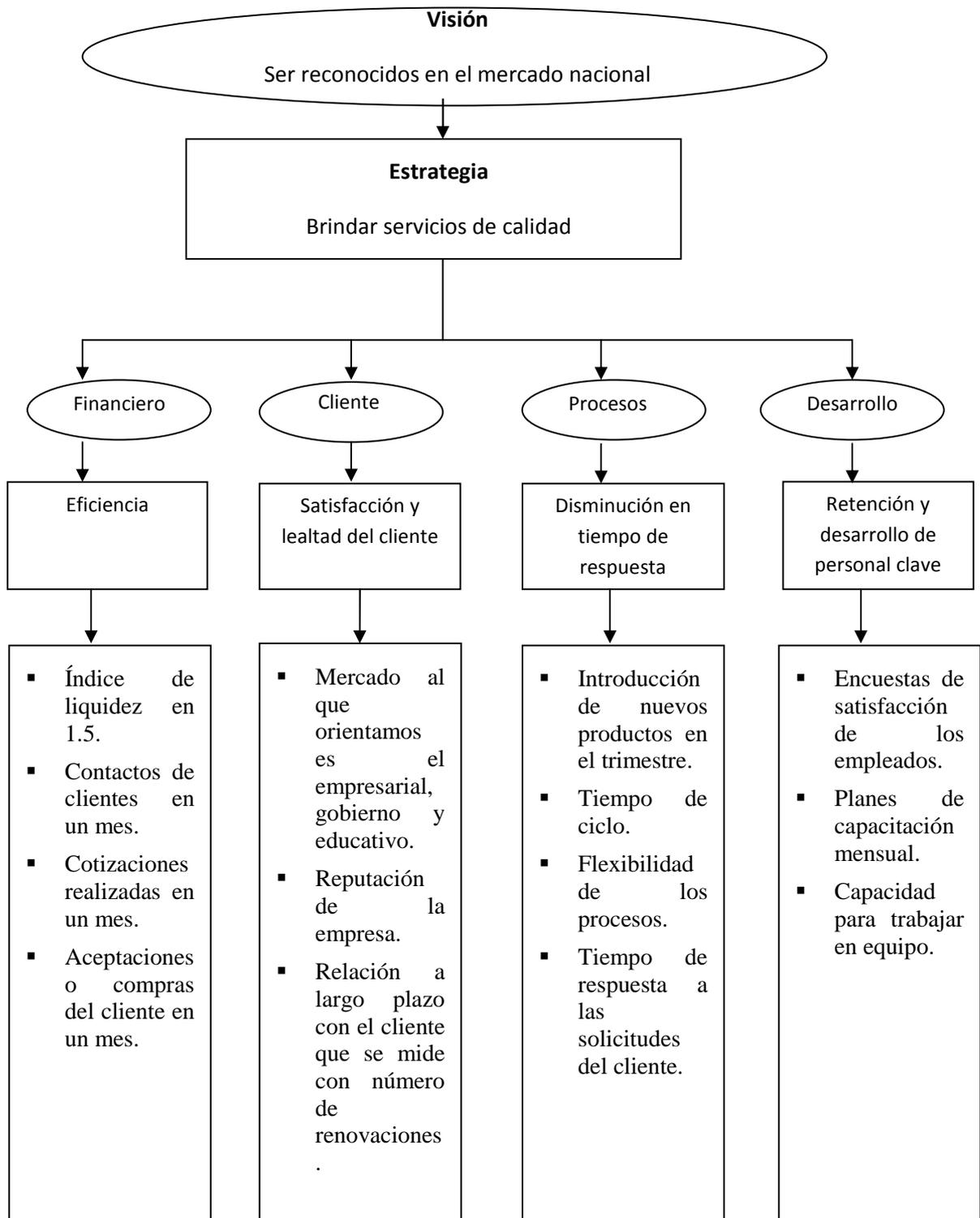
Como resultado de las visitas y las conversaciones mantenidas con el personal de la empresa, se ha logrado rescatar las siguientes observaciones:

La empresa no posee un reglamento que le permita determinar y conocer las actividades y obligaciones de cada empleado.

No existe una persona responsable dentro del departamento de contabilidad, dado a que el contador de la empresa no se encuentra en las instalaciones dentro del horario establecido, según contrato verbal mantenido con el Gerente de la empresa, así mismo, la persona que se encuentra como auxiliar del Contador no se encuentra en horario normal de labor, por lo que asiste solo 2 veces por semana, esto no le permite tener un control de las operaciones que se realizan día a día en la empresa ocasionando que el resto de personal de la entidad realice operaciones que no le corresponde. La ausencia del contador ocasiona que la empresa se retrase en la entrega de retenciones a los proveedores, ocasionando problemas en las relaciones con la parte contable de los mismos y esto se agudiza cuando es fin de mes, al momento de solicitar información no se posee un registro actualizado de clientes o proveedores.

ELABORADO POR: María José Esquivel M.

3.3.6 FLUJOGRAMA DE VISIÓN



FUENTE: BGB NET SUPPORT S.A.

ELABORADO POR: Paulina García.

HOJA DE HALLAZGOS

PROGRAMA: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CLIENTE: BGB NET SUPPORT S.A.

PERÍODO: SEPTIEMBRE 2010

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	TIPO DE ERROR	RECOMENDACIÓN
No existe un organigrama documentado.	Establecer de manera adecuada las relaciones entre las diferentes actividades de los departamentos de la empresa.	No representa una prioridad para la Gerencia.	No se encuentra definido claramente el nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.	Eficacia	- Dejar por constancia escrita la existencia del organigrama y dar a conocer al personal.
No se posee un manual de funciones.	Definir adecuadamente las políticas y responsabilidades de cada unidad administrativa de la empresa.	No se ha definido una asesoría adecuada para la implementación de dichos manuales.	Que el personal no identifique claramente las funciones y actividades a desarrollar y exista acciones repetitivas.	Eficacia	- Elaborar o dejar constancia de las actividades y procedimientos que se debe desarrollar para tener un mejor resultado en las operaciones y lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa.

El personal de la empresa no tiene conocimiento acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa	Establecer una comunicación interna efectiva en el cual se den a conocer los principales objetivos de la empresa.	La administración ha asumido que dichos puntos son conocidos por el personal.	El personal no sabe con exactitud el fin que la empresa persigue y no se ve comprometido.	Eficacia	- Proceder a proporcionar información acerca de los mismos con el fin de que el personal posea un conocimiento de los mismos.
No se realiza una evaluación de los posibles factores de riesgo.	Fortalecer el sistema de control de la empresa con el fin de identificar oportunamente factores de riesgo dentro de la empresa.	Los Directivos no han considerado el conocimiento de los mismos.	La empresa no posee un conocimiento de los distintos factores que pueden afectar a las actividades que realizan, lo que no le permite aplicar mejoras a los distintos procesos que realiza.		- Identificar los posibles factores que le puedan afectar para aplicar controles que le permitan cumplir con sus objetivos. - Considerar los mismos con el fin aplicar mejoras y aumentar su competitividad.
La administración no realiza presupuestas.	Planear los resultados de la entidad para el cumplimiento de las metas	La administración no ha visto la necesidad de aplicarlo.	No se posee una información acerca del desempeño y crecimiento de los distintos departamentos.	Eficiencia	- Realizar comparación de resultados, con el fin de detectar posibles cambios en la situación de la empresa. - Aplicar el mismo, para considerar los resultados y proponer mejoras en el manejo

	propuestas.				de los recursos.
No posee indicadores de desempeño.	Medir los resultados obtenidos por la empresa, para implementar mejoras.	La administración no ha visto la necesidad de implementar los mismos.	No le permite conocer si la empresa está cumpliendo de manera adecuada con las actividades y procedimientos.	Eficiencia	- Implementar la utilización de indicadores que le permitan conocer si se están realizando de manera adecuada la gestión de los recursos de cada departamento, así como también, le permita asignar de mejor manera los mismos.
Ausencia de controles dentro del área contable.	Fortalecer los controles de la empresa en las distintas unidades administrativas.	La administración no ha considerado esta opción.	Que el personal pueda realizar acciones repetitivas	Eficacia	- No permite detectar donde existe posibles cuellos de botella o donde se puedan encontrar posibles riesgos.

3.4 FASE III EJECUCIÓN: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS

El objetivo fundamental dentro de esta fase es el de identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, evaluando el control interno contable financiero y operacional o gerencial, obteniendo evidencias sobre su efectividad, y seleccionar las más importantes para orientar hacia ellas los esfuerzos de auditoría.

3.4.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

EMPRESA BGB NET SUPPORT S.A.	FASE III	PROGRAMA
	BGB NET SUPPORT S.A.	ÁREAS CRÍTICAS

Objetivo:

Obtener información que permita evaluar el sistema de control interno de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Identificar las respectivas áreas débiles o críticas de la entidad mediante la evaluación del control interno.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar los respectivos flujogramas de las actividades que se realizan en cada departamento.	FIII 2 7/7	MJEM	19-07-10
2	Realizar las respectivas pruebas de recorrido y de cumplimiento para definir los puntos de control existente.	FIII 2A 7/7	MJE M	26-07-10
3	Identificar el área crítica o débil, en base a los resultados de la evaluación de control interno.	FIII 3 7/7	MJEM	02-08-10
4	Expresar los hallazgos realizados mediante un informe.	FIII 4 2/2	MJEM	09-08-10

Elaborado por:

M.J.E.M

Revisado por:

M.S.

Fecha:

08/05/2010

ORDEN DE TRABAJO

Entidad: BGB NET SUPPORT S.A.
Período: Del 1ero de julio del 2009 al 31 de julio del 2010
Preparado por: María José Esquivel Meléndez

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR:

Examinar la información con el fin de que permita evaluar el control que se maneja dentro de la empresa a fin de lograr con los objetivos planteados.

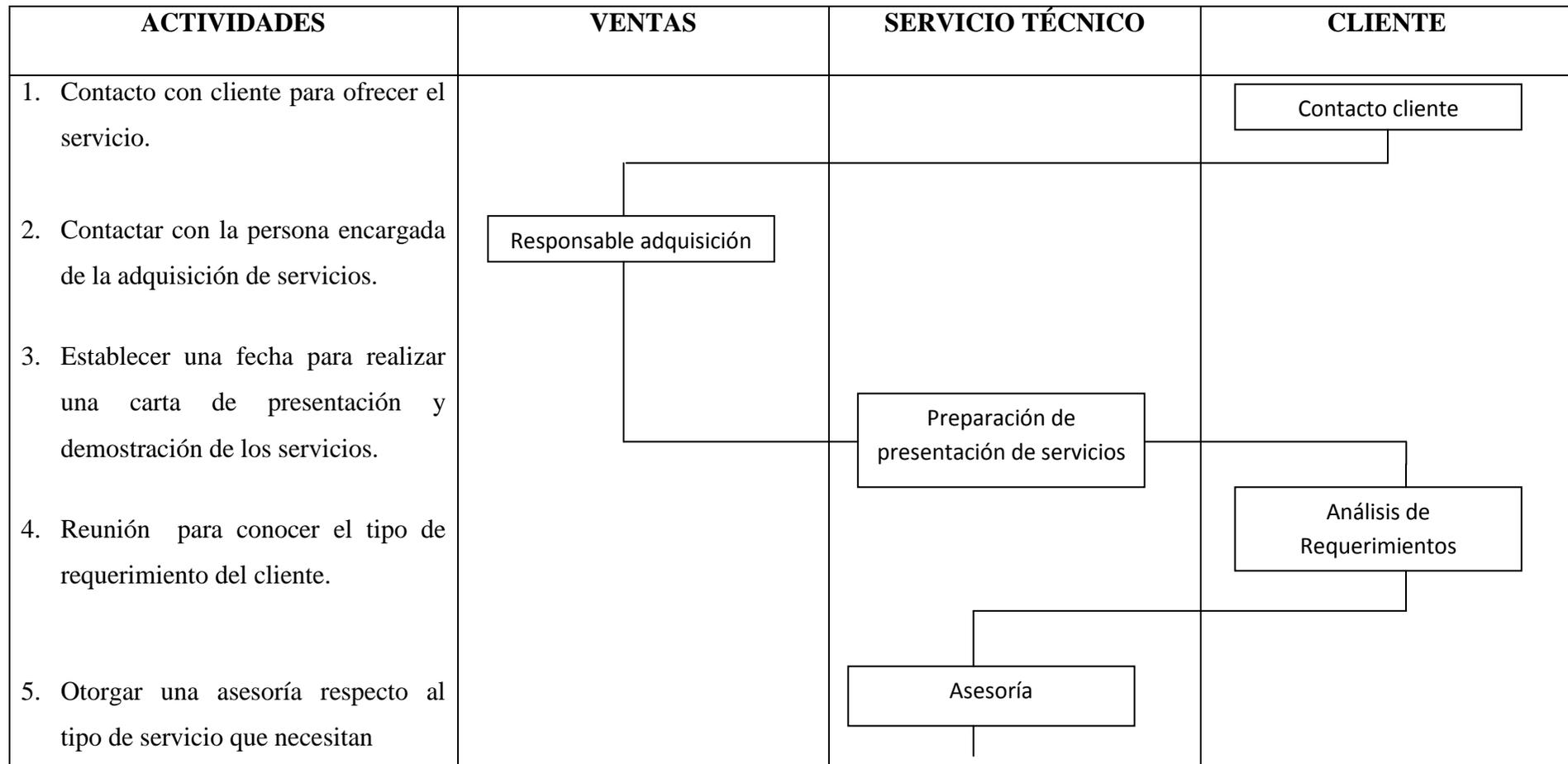
En el siguiente cuadro se encuentran detalladas las actividades a realizar dentro de la fase:

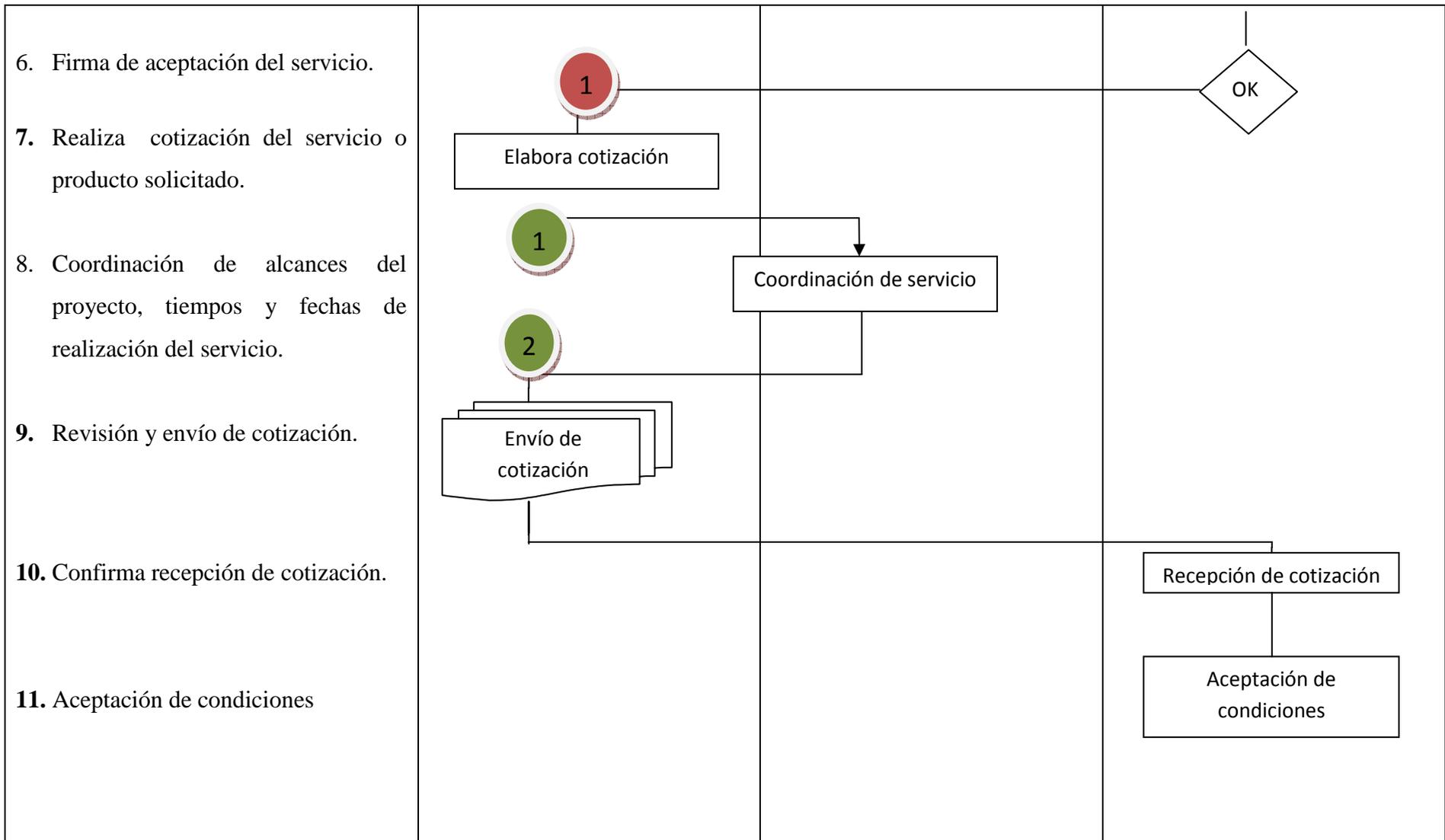
ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
Realizar los respectivos flujogramas de las actividades que se realizan en cada departamento.	19-07-10	72
Realizar las respectivas pruebas de recorrido y de cumplimiento para definir los puntos de control existente.	26-07-10	72
Identificar el área crítica o débil, en base a los resultados de la evaluación de control interno.	02-08-10	24
Expresar los hallazgos encontrados.	09-08-10	12

3.4.2 FLUJOGRAMAS Y PRUEBAS

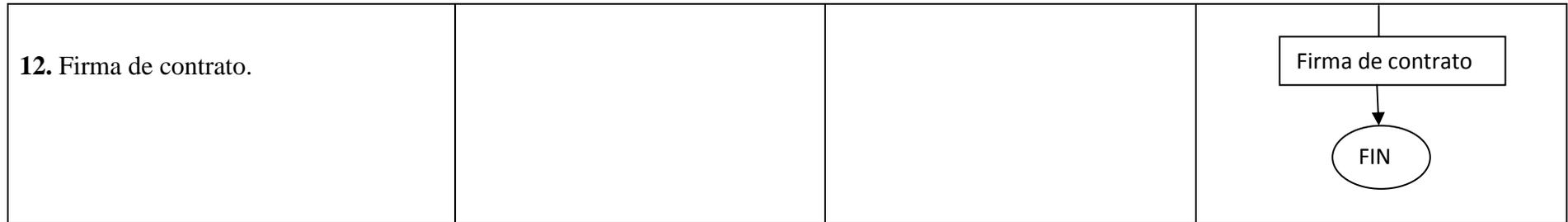
BGB NET SUPPORT S.A.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTAS





FASE III	FLUJOGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2 1/7</u> 3/3



Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBAS DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A.	<u>FII 2A 1/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.

PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: VENTAS
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera adecuada

CONTROLES IDENTIFICADOS:

1. Se realiza la cotización solo si el cliente requiere la misma, caso contrario no se elabora.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza el recorrido del ciclo de la transacción desde el contacto al cliente para ofrecimiento del servicio, hasta la venta.

RECOMENDACIÓN:

- Se debe tener un registro del seguimiento que realizan al cliente para conocer su estado con el fin de no desviar recursos al atender a una empresa que no esté interesada en adquirir el servicio ofrecido.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A1 1/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.

ALCANCE: PROCESO DE VENTAS

VERIFICAR EL CONTROL DE ÓRDENES DE COMPRA

Seleccionar órdenes de compra existentes para determinar el grado de ventas alcanzadas.

Criterio de la Muestra: en base a 10 órdenes de compra

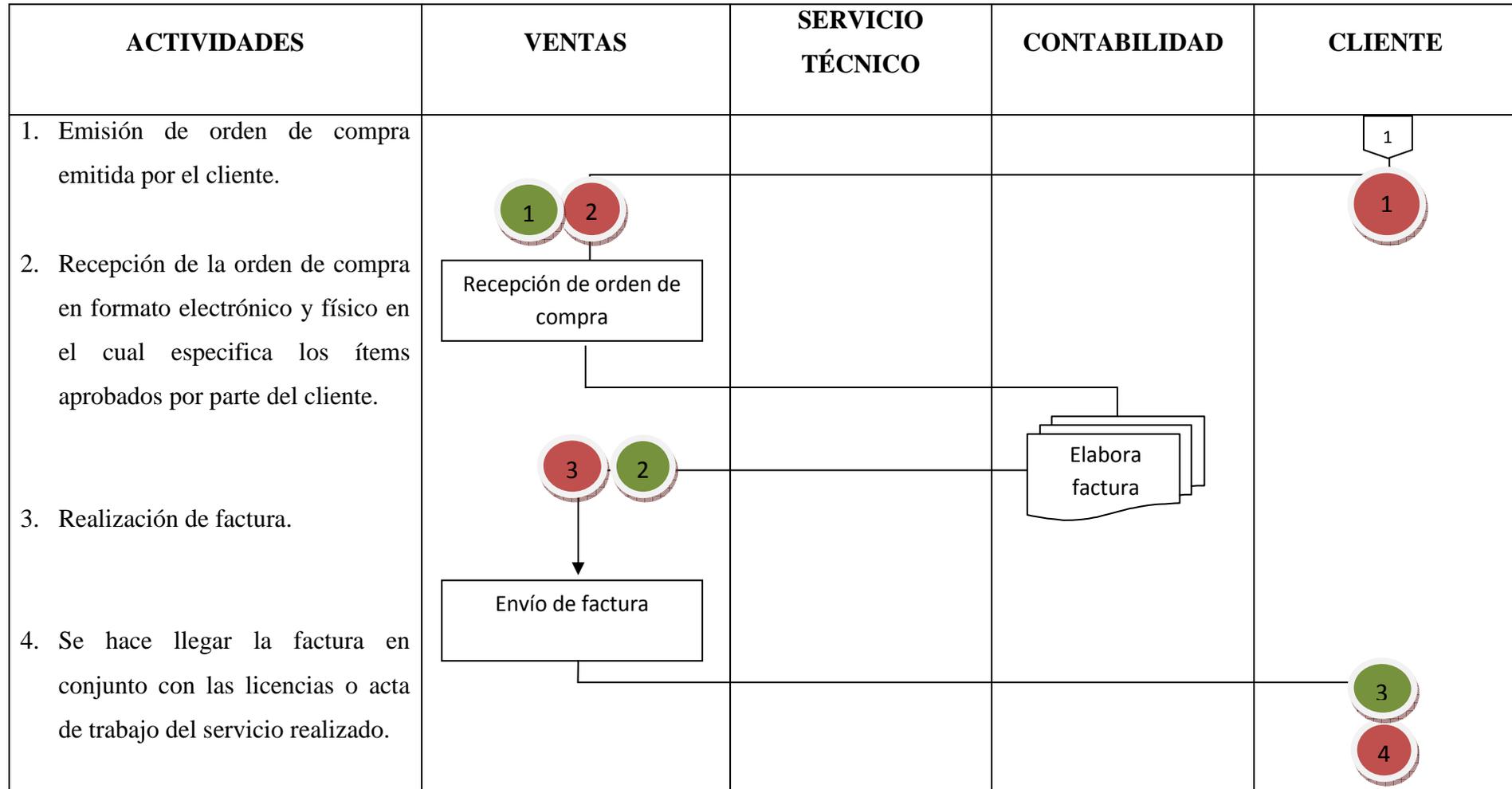
Tamaño de Muestra: 5 ordenes al azar.

Intervalo de Muestra: cada 2 empezando desde el 2

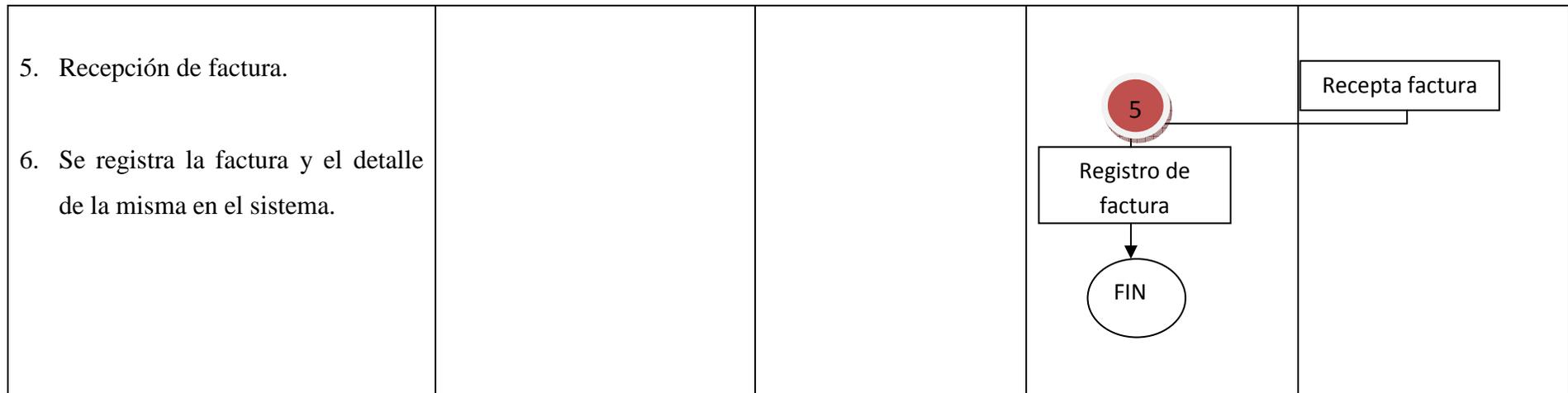
Verificar:

1. La fecha de elaboración de órdenes de compra.
2. La firma del jefe de ventas para constancia de revisión.

BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE FACTURACIÓN



FASE III	FLUJOGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FIII 2 2/7</u> 2/2



Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A 2/7</u>

**BGB NET SUPPORT S.A.
PRUEBAS DE RECORRIDO**

ALCANCE: FACTURACIÓN
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

1. Realización de factura en base a orden de compra recibida por el cliente.
2. Entrega de factura en las instalaciones del cliente.
3. Registro de factura en el sistema de la empresa.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido desde la entrega de licencias al cliente hasta el registro de la venta en el sistema de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- Realizar una verificación vía telefónica, de los datos del servicio y del cliente previa elaboración y envío de la factura respectiva.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A1 2/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.
ALCANCE: PROCESO DE CONTACTO Y SEGUIMIENTO AL CLIENTE - FACTURACIÓN

VERIFICAR ENVÍO DE INFORMACIÓN OPORTUNA

Seleccionar 5 clientes presentados de manera mensual, elegidos aleatoriamente

Criterio de la Muestra: en base a 30 mails

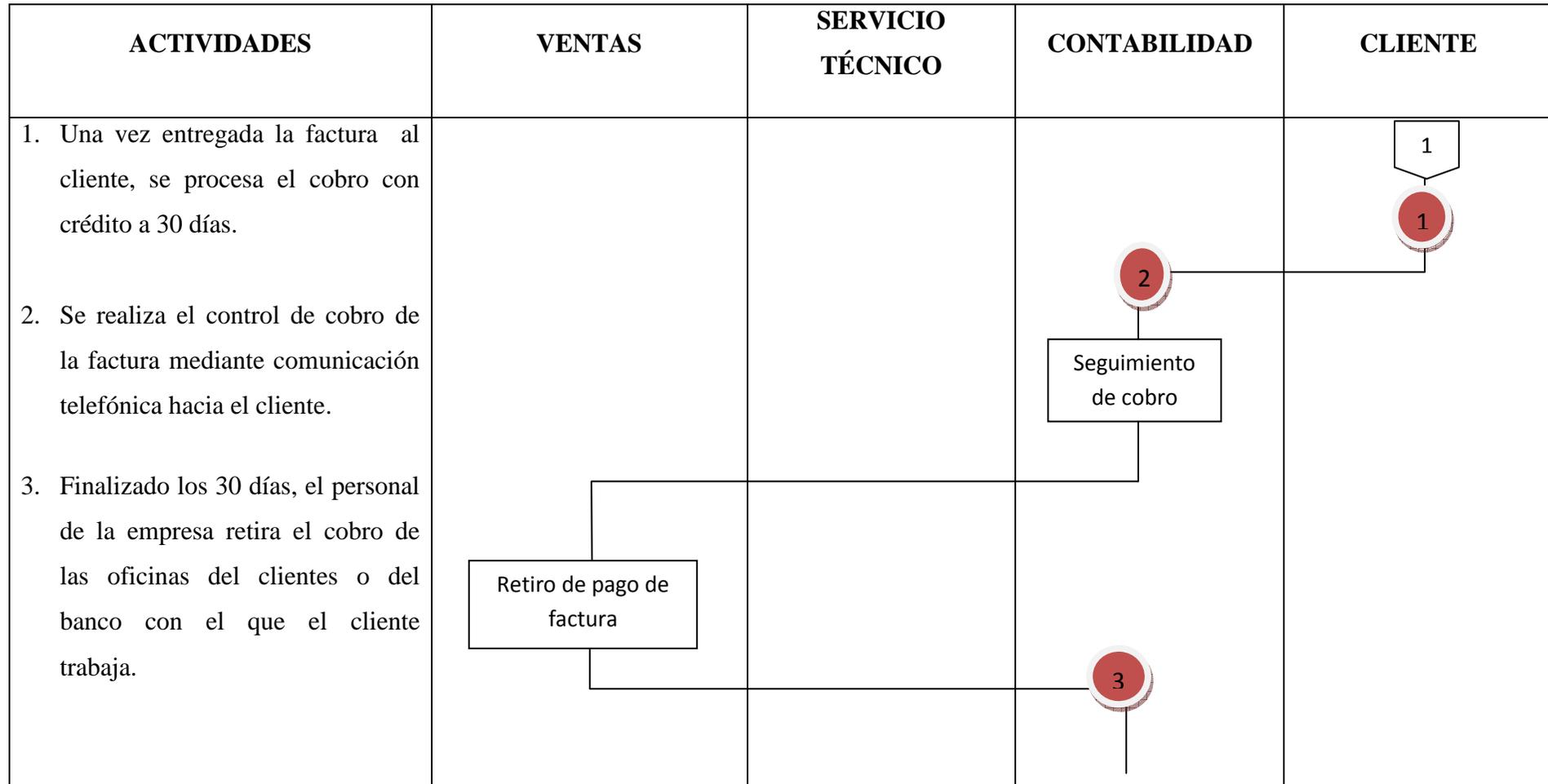
Tamaño de Muestra: 6 mails del sistema de la empresa al azar.

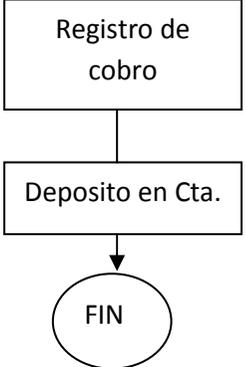
Intervalo de Muestra: cada 5 empezando desde el 5

Verificar:

1. La fecha de envió de información
2. Aceptación por parte del cliente por medio de la emisión de la Orden de Compra respectiva
3. Elaboración y registro de la factura.
4. Registro oportuno de documentos.

BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COBRANZA



<p>4. Registro de cobro.</p> <p>5. Deposito de valores en la cuenta de la empresa.</p>			 <pre> graph TD A[Registro de cobro] --> B[Deposito en Cta.] B --> C((FIN)) </pre>	
--	--	--	---	--

Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A 3/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.
PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: COBRANZAS
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Registro del número de factura y del cliente a quien pertenece, con los respectivos valores.
- Llamada de cobro con el fin de que el cliente este pendiente del cumplimiento de pago.
- Registro en el sistema de la empresa el cobro realizado por el cliente.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido desde el ciclo de la entrega de la factura al cliente hasta el registro del cobro del mismo.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A1 2/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.
ALCANCE: PROCESO DE COBRANZAS

VERIFICAR COBRO DE VALORES DE MANERA OPORTUNA

Seleccionar 5 facturas de clientes, elegidos aleatoriamente

Criterio de la Muestra: en base a 20 facturas

Tamaño de Muestra: 4 facturas del registro al azar.

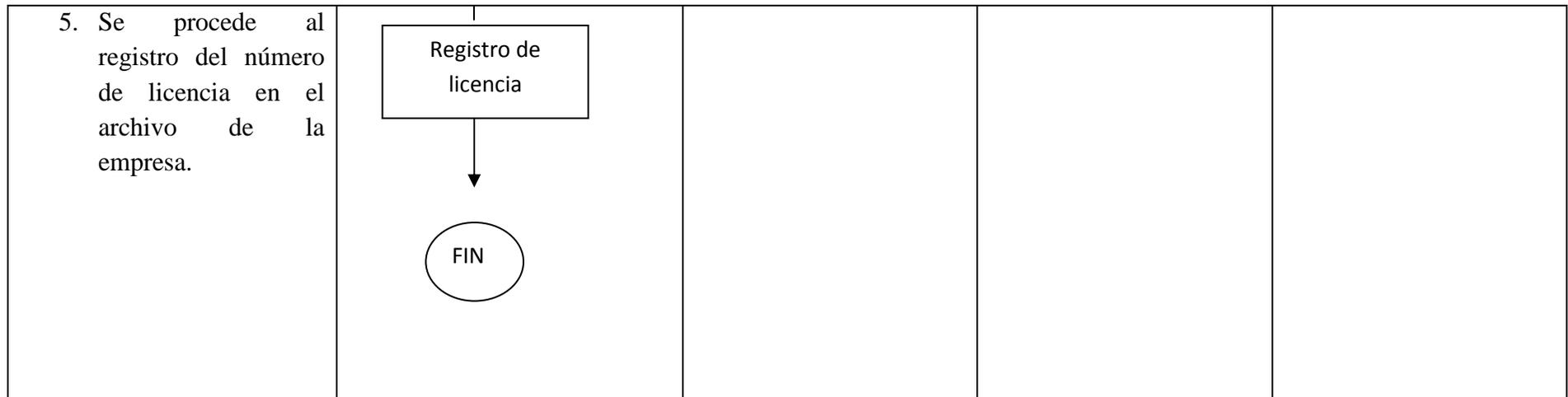
Intervalo de Muestra: cada 5 empezando desde el 5

Verificar:

1. La fecha de emisión de factura.
2. Elaboración y registro de la factura.
3. Valores cobrados correspondan a los facturados
4. Registro y deposito oportuno de valores.

BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRA

ACTIVIDADES	VENTAS	SERVICIO TÉCNICO	CONTABILIDAD	CLIENTE
<p>1. Se recibe la orden de compra del cliente con el servicio solicitado.</p> <p>2. Se procesa esta orden en el portal de la marca con el ítem indicado por el cliente.</p> <p>3. La marca nos hace llegar el certificado digital vía correo electrónico.</p> <p>4. Entrega de licencias al cliente</p>				



Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A 4/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.
PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: COMPRAS
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

1. Registro de factura en el sistema contable de la empresa.
2. Registro de la licencia adquirida.
3. Elaboración de acta de entrega de licencia al cliente.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido desde la recepción de la factura por parte del proveedor hasta el registro de la licencia en el departamento comercial.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A1 2/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.

ALCANCE: PROCESO DE COMPRAS

VERIFICAR INGRESO DE LICENCIAS

Seleccionar 5 facturas de clientes, elegidos aleatoriamente

Criterio de la Muestra: en base a 20 facturas

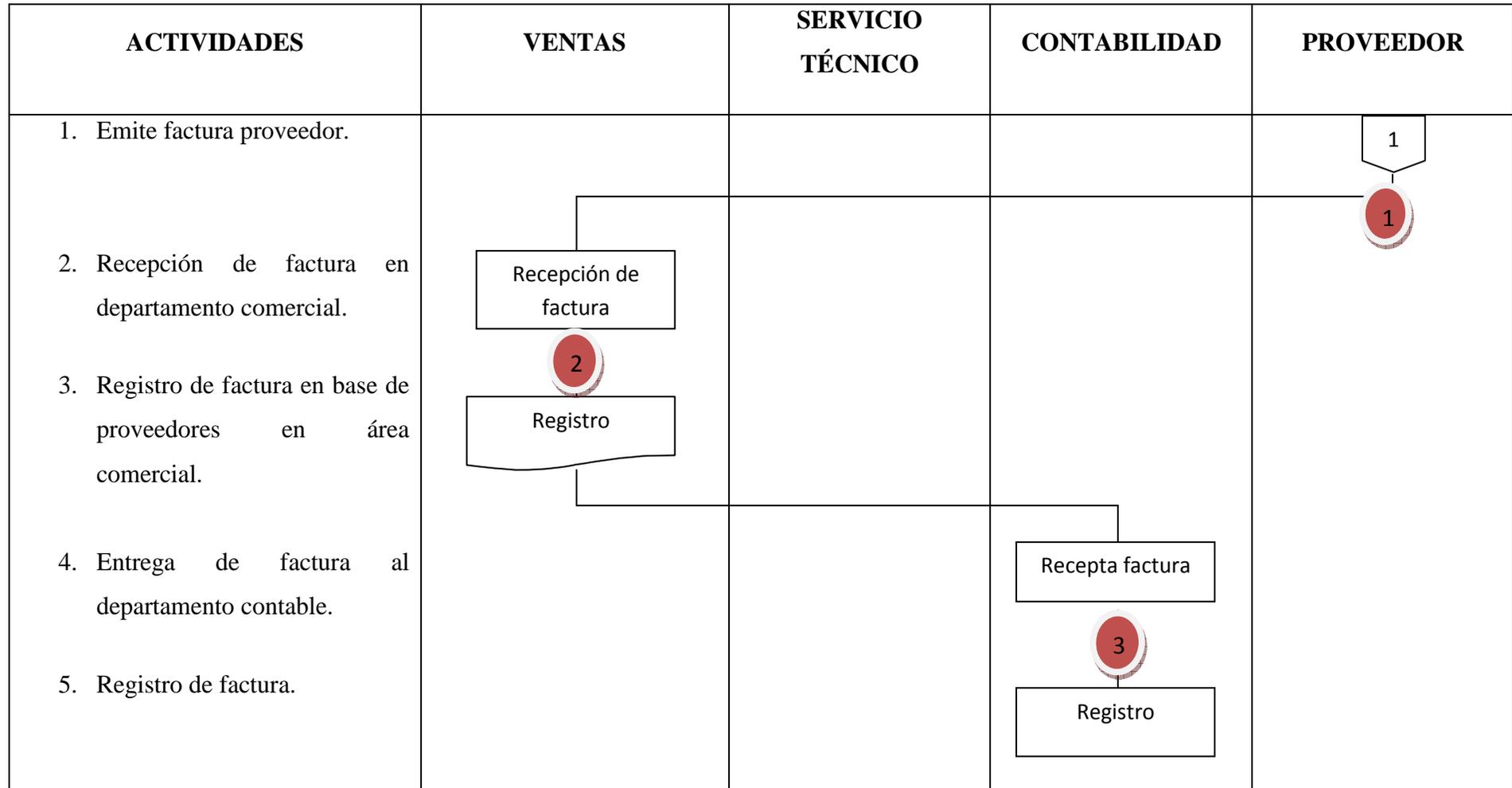
Tamaño de Muestra: 4 facturas del registro al azar.

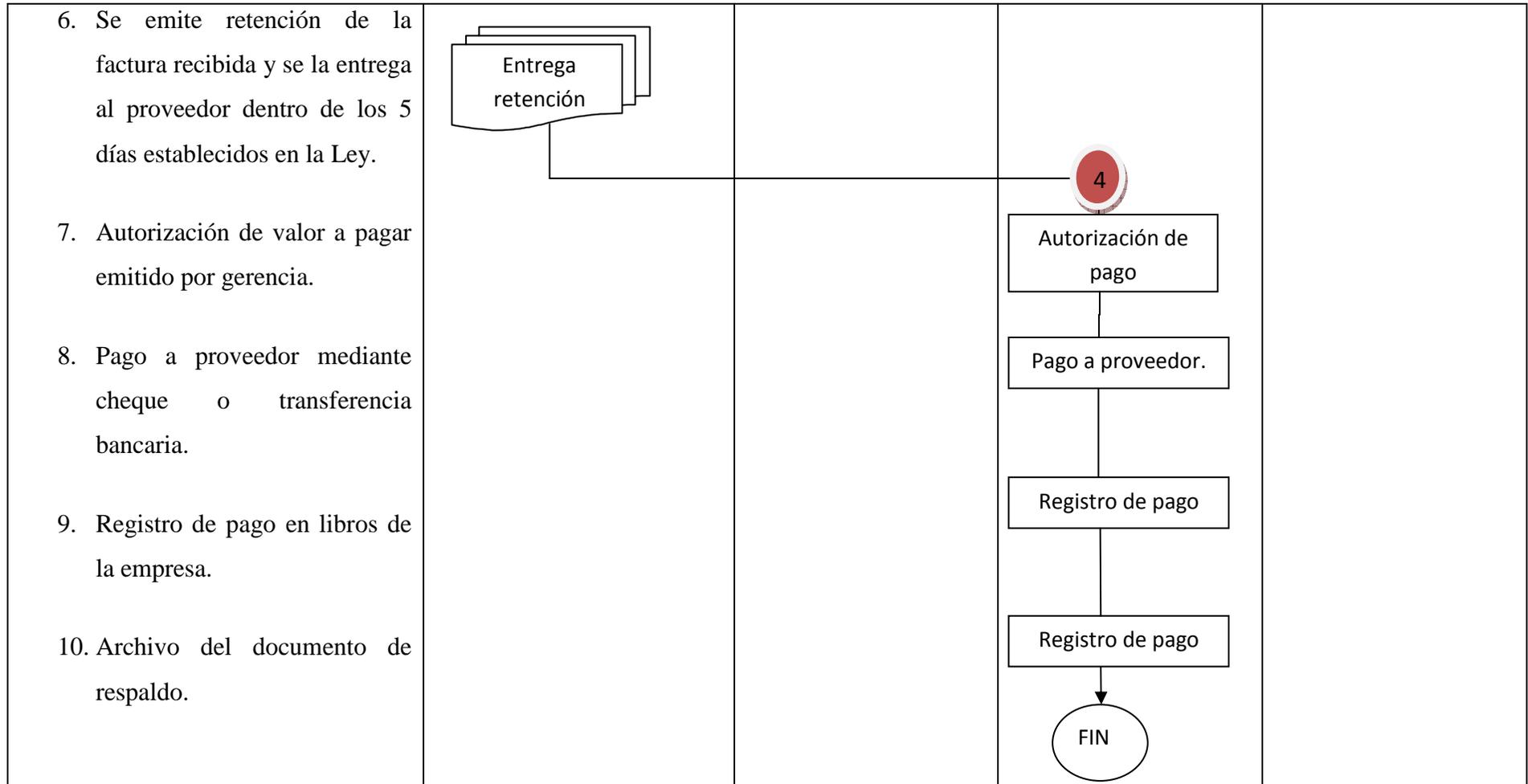
Intervalo de Muestra: cada 5 empezando desde el 5

Verificar:

1. La fecha de emisión de factura.
2. Elaboración y registro de la factura.
3. Valores emitidos al proveedor sean adecuados.
4. Licencias adquiridas sean correspondientes a las solicitadas.
5. Registro oportuno de licencias.

**BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PAGOS**





Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FIII 2A 5/7</u>

PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: PAGOS
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

1. Verificar el registro de la factura con los respectivos datos.
2. Registro de manera adicional la factura en el departamento comercial.
3. Entrega del respectivo comprobante de retención dentro de los 5 días establecidos por la ley.
4. Realización y confirmación de pago ya sea vía transferencia o emisión de cheque.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido desde la recepción y registro de la factura por parte del proveedor hasta la cancelación de la misma.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FIII 2A1 2/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.

ALCANCE: PROCESO DE PAGOS

VERIFICAR EL PAGO OPORTUNO DE OBLIGACIONES

Seleccionar 5 facturas de clientes, elegidos aleatoriamente

Criterio de la Muestra: en base a 20 facturas

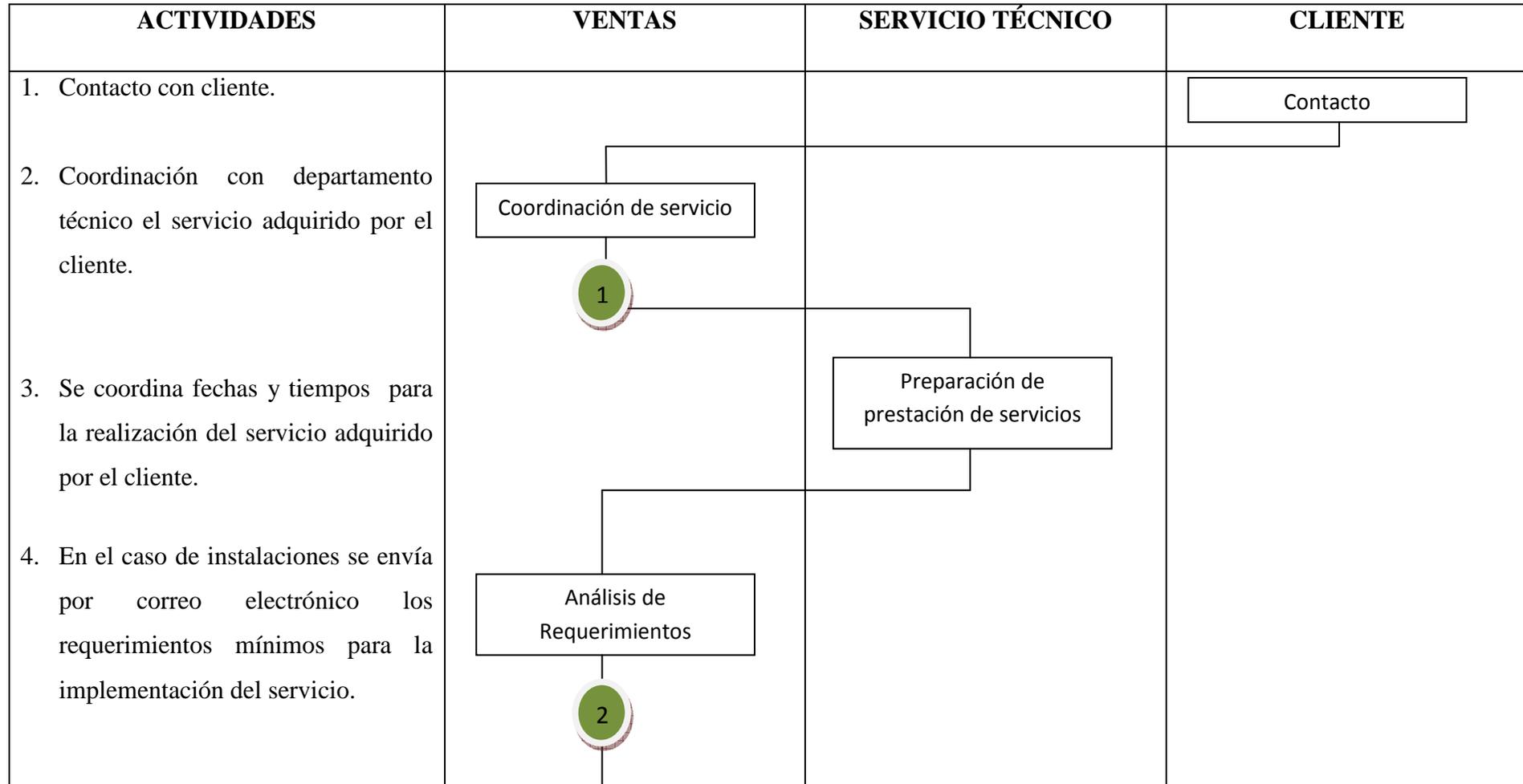
Tamaño de Muestra: 4 facturas del registro al azar.

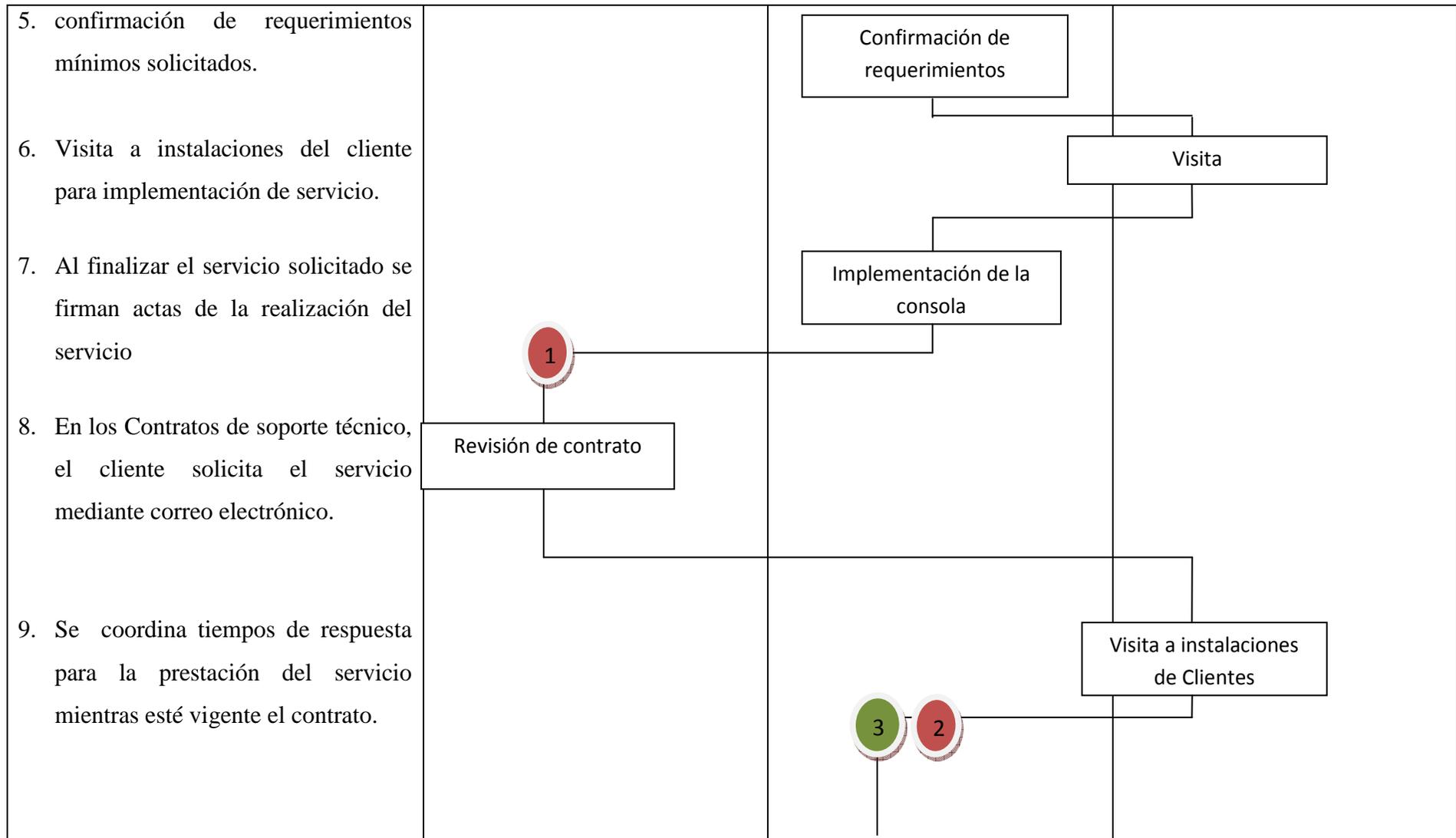
Intervalo de Muestra: cada 5 empezando desde el 5

Verificar:

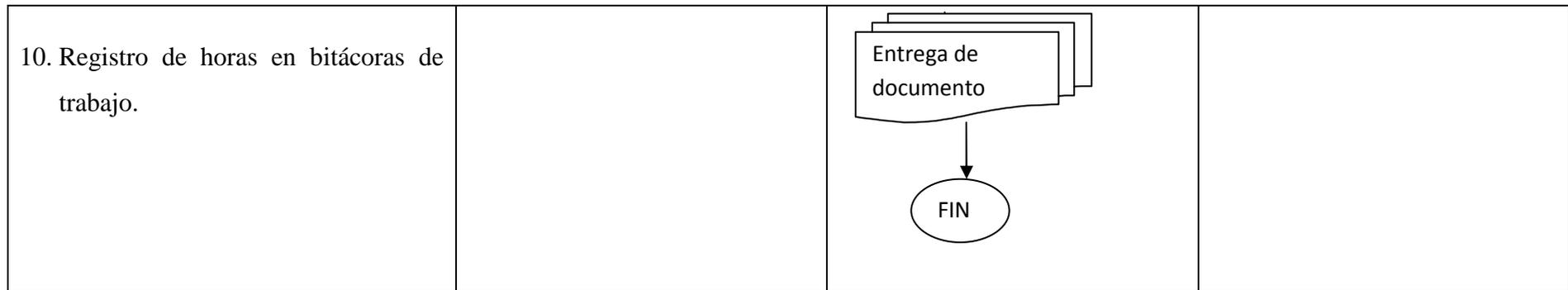
1. La fecha de emisión de factura.
2. Exactitud aritmética de los valores.
3. Registro oportuno de pagos.
4. Archivo de documento respaldo.

BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO





FASE III	FLUJOGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FIH 2 6/7</u> 3/3



Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A.	<u>FII 2A 6/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.

PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: SOPORTE TÉCNICO

PREPARADO POR: María José Esquivel

REVISADO POR: Maribel Soto

FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Revisión del estado del cliente con el fin de establecer si posee o no contrato y las horas que solicito como asistencia técnica.
- Realización de bitácoras de trabajo con el número de horas y el servicio realizado con el fin de emitir la factura correspondiente.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido desde la llamada del cliente solicitando el soporte técnico hasta la emisión de las bitácoras de trabajo para conocer el valor a facturar.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FIII 2A 1 3/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.

ALCANCE: PROCESO DE SOPORTE TÉCNICO

VERIFICAR SOPORTE A LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE

Seleccionar bitácoras de trabajo realizadas por soporte al cliente.

Criterio de la Muestra: en base a 8 bitácoras

Tamaño de Muestra: 4 bitácoras de trabajo de soporte a clientes

Intervalo de Muestra: cada 2 empezando desde el 2

Verificar:

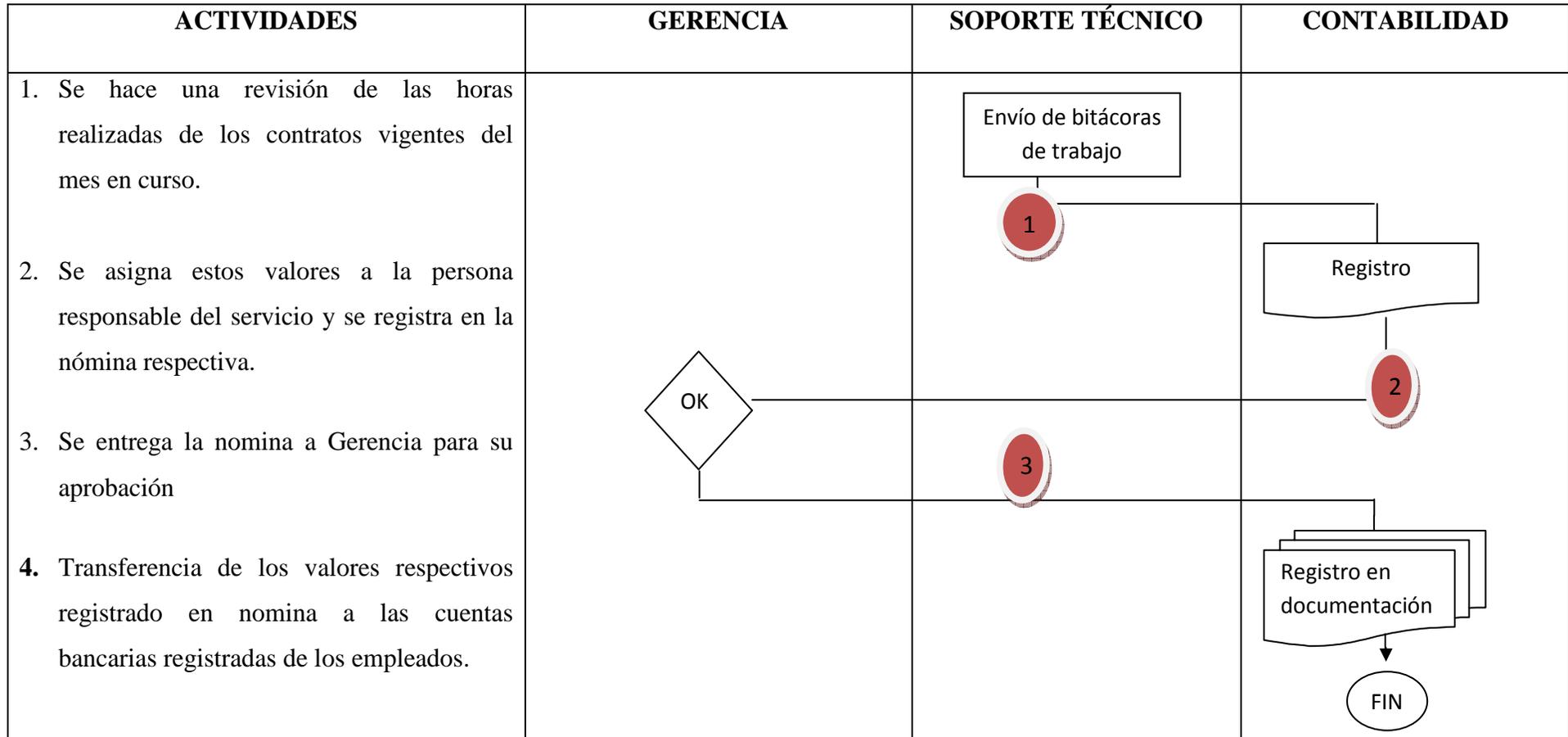
1. Que el valor de horas sea similar al del contrato del cliente.
2. Que posea la firma de aceptación del cliente.
3. Que conste el número de horas en solucionar el problema.

Observación:

La empresa realiza soporte en ocasiones sin emitir una bitácora de trabajo, por falta de entrega de material de la administración.

FASE III	FLUJOGRAMA
BGB NET SUPPORT S.A.	<u>FII 2 7/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE NÓMINA



Elaborado por: María José Esquivel M.

FASE III	PRUEBA DE RECORRIDO
BGB NET SUPPORT S.A.	<u>FIII 2A 7/7</u>

BGB NET SUPPORT S.A.

PRUEBAS DE RECORRIDO

ALCANCE: NÓMINA
PREPARADO POR: María José Esquivel
REVISADO POR: Maribel Soto
FECHA: 30 de septiembre del 2010

PRÓPOSITO:

- Comprender el flujo de las transacciones dentro de los procesos representativos que realiza la empresa.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva y operan de manera efectiva.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Revisión de bitácoras con el fin de establecer las horas realizadas por el personal de soporte técnico.
- Realización del respectivo rol y presentación a la gerencia para la aprobación del mismo.
- Transferencia de valores respectivos a las cuentas de los empleados ya sea por contabilidad o por gerencia.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza las pruebas de recorrido desde la revisión de bitácoras de trabajo hasta la realización de transferencia a las cuentas de los empleados.

FASE III	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
BGB NET SUPPORT S.A	<u>FII 2A 1 3/3</u>

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ENTIDAD: BGB NET SUPPORT S.A.

ALCANCE: PROCESO DE NÓMINA

VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CON EL PERSONAL

Seleccionar roles de pagos de la empresa.

Criterio de la Muestra: en base a 10 roles del año

Tamaño de Muestra: 5 roles de pago

Intervalo de Muestra: cada 2 empezando desde el 2

Verificar:

1. Que el valor de horas sea similar al de las bitácoras de trabajo.
2. Que posea la firma del empleado como aceptación de valores
3. El cumplimiento de cálculo y pago de horas extras, en caso que apliquen.
4. Aplicación de beneficios de ley.

3.4.3 EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

CUESTIONARIO DE CONTROL

ENTIDAD: BGB NET SUPPPORT S.A.

ALCANCE: GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

N.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La empresa posee un manual de contabilidad?		x		No lo ha visto necesario.	10
2	¿Se realizan controles para el área?		x		No se ha considerado.	6
3	¿Las operaciones se registran de manera oportuna y poseen un respaldo documentado?		x		No se registran oportunamente, más si posee un respaldo.	8
4	¿Existe una persona responsable de la evaluación de los controles?		x			8
5	¿El departamento posee la información correctamente archivada permitiendo su fácil y rápido acceso?	x				6
6	¿Existen controles debidamente documentados?		x		Solo se realizan por conocimiento de los trabajadores.	10
7	¿Existe una persona encargada de dicha área?	x			No acude a las instalaciones de la empresa.	3
8	¿Los estados financieros de la empresa cada qué tiempo se emiten?				Se presiona para la presentación de los mismos, caso contrario se	3

	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Trimestral - Semestral - Anual 	x			presentarían tardíamente.	
9	<p>Se utilizan Controles en los siguientes rubros:</p> <p>Flujo de Caja</p> <p>Nomina</p> <p>Pago de impuestos</p> <p>Cobranzas de Cuentas</p>	x				6
10	<p>¿Qué tipos de documentación financiera la empresa realiza?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado de Situación Financiera - Estado de pérdidas y Ganancias - Estado de cambios en el patrimonio - Estados de Flujos de Efectivo 	x				4
11	<p>¿La administración se encuentra al tanto de las actividades de contabilidad? ¿Se preocupa de que los informes financieros sean presentados de manera confiable?</p>	x			Dado a la falta de presencia del contador no posee una información oportuna y confiable.	8

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA PONDERADA $\frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$

CONFIANZA PONDERADA $\frac{39 * 100}{55}$

CONFIANZA PONDERADA 70,91

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
10% - 39%	BAJO	ALTA
40% - 69%	MEDIO	MODERADA
70% - 90%	ALTO	BAJA

RESULTADO
 CONFIANZA BAJA
 RIESGO ALTO

RANGO	CALIFICACION	R I E S G O
1 - 3	BAJO	
4 - 6	MODERADA	
7 - 10	ALTO	

$$\text{Calificación} = \frac{10 * \text{Total resp. negativas}}{\text{Total cuestionarios aplicados}}$$

APLICACIÓN DE INDICADORES

Se procederá a la aplicación de indicadores, con el fin de conocer de manera adecuada la gestión de los recursos de la empresa.

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA:

ACTIVIDAD:

Estos indicadores permiten medir la eficiencia en la gestión de los activos de la empresa. Se considerarán los siguientes indicadores:

- **Rotación del Activo:**

Permite medir la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos. Si la razón de rotación del activo es alta, se presume que la empresa está usando sus activos de manera eficiente, si dicha rotación es baja esto indicaría una ineficiencia al manejar dichos activos.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Activos total}}$$

$$\frac{214.321,22}{46.884,73} = 4,57$$

El grado en el cual la Administración se encuentra utilizando sus activos en este período es de 4,7 lo que muestra que es mayor al promedio establecido, dando una imagen de que existe un manejo eficiente respecto a los activos que posee la empresa, es decir, que la empresa emplea una mayor proporción de activos para la generación de un volumen superior de ventas.

- **Razón de Cuentas por Cobrar:**

Permite medir el grado de eficiencia con el cual se gestiona dichos rubros de acuerdo a políticas tomadas por la gerencia con respecto a sus recursos financieros. Permite medir la frecuencia de recuperación de cartera que posee la empresa. Proporciona información para evaluar la política de crédito y cobranza dictado por la Administración, el saldo no debe ser mayor al de las ventas realizadas, dado a que esto restaría a la entidad su capacidad de pago, perdiendo así su poder adquisitivo.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{197.066,08}{10.481,47} = \mathbf{18,80}$$

Mediante la aplicación de este índice se ha obtenido el 18,8 % ; siendo su tope mínimo de 2, lo que da a conocer que las políticas de control de los cobros en relación al nivel de ventas obtenidos ha sido aplicadas de manera eficiente, permitiendo a la empresa poseer un nivel de poder adquisitivo considerable.

- **Promedio de Cobro:**

La razón de rotación de las cuentas por cobrar y el PERÍODO promedio de cobro permite obtener información acerca del éxito de la empresa en el manejo de su inversión en el rubro de cuentas por cobrar, reflejando las políticas de cobro establecidas.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{365}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{365}{18,80} = \mathbf{19}$$

El valor obtenido del período promedio de cobro establecido por la empresa de acuerdo a las políticas que utiliza para este rubro de es de 19 días, lo que se

encuentro de los rangos permitidos dado a que la base es de 45 días como tope máximo de recuperación de la cartera.

- **Período de Pago:**

Este indicador permite reflejar la política de pago que poseen las empresas. Para el cálculo del mismo se divide el rubro cuentas por pagar entre el costo diario de servicios ofrecidos de manera diaria.

$$\text{Período de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{365}$$

$$\frac{36.044,12}{365,00} = \mathbf{99}$$

De acuerdo a lo establecido como parámetro universal se establece que es idóneo poseer un período de pago no mayor a 90 días, lo que muestra según la aplicación de dicho indicador es que la empresa posee un exceso de días para responder a los pagos que realiza a sus proveedores, una de las posibles causas para que se presente este fenómeno, sería la ausencia del contador quién es el responsable de otorgar la información respectiva de los valores y a que proveedor realizar el pago.

INDICADORES DE ECONOMÍA:

LIQUIDEZ:

Permite medir la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras corrientes. A medida en que una empresa pose suficiente flujo de caja, podrá evitar el incumplimiento de sus obligaciones financieras.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} \geq 1.2$$

$$\frac{43.858,70}{\quad} = \mathbf{1,21}$$

36.282,26

ENDEUDAMIENTO:

Proporciona información acerca del porcentaje en que los acreedores han realizado aportaciones hacia la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total deuda}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\frac{36.044,12}{40.266,06} = \mathbf{0,90}$$

Según lo establecido mediante la aplicación de este índice, se puede llegar a la conclusión que la empresa posee un nivel de endeudamiento sobre los niveles considerados aceptables (menor o igual a 50). Esto da a entender que la empresa no puede tener un nivel de endeudamiento tan alto y redefinir las políticas de pago a sus acreedores.

RENTABILIDAD:

- Rentabilidad de Activos:

Permite establecer la eficiencia con la cual se usa los activos que posee la empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total de activos}}$$

$$\frac{12.155,04}{76.310,18} = \mathbf{15,93\%}$$

Mediante el análisis de la aplicación de este ratio se demuestra que el porcentaje alcanzado es de 15,93% lo que muestra que los activos de la empresa están siendo utilizados con eficiencia, dado a que la base es 12%, esto también indica que es necesarios implementar políticas para una mejor gestión de los Activos.

- Rentabilidad de Capital:

Permite medir la rentabilidad de los fondos que el inversionista de la empresa ha aportado.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\frac{2.248,97}{40.266,06} = \mathbf{5,59\%}$$

CÉDULA SUMARIA

CLIENTE: BGB NET SUPPORT S.A.

PERÍODO: SEPTIEMBRE 2010

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	TIPO DE ERROR	RECOMENDACIÓN
Hallazgos Fase II					
No existe un organigrama documentado.	Establecer de manera adecuada las relaciones entre las diferentes actividades de los departamentos de la empresa.	No representa una prioridad para la Gerencia.	No se encuentra definido claramente el nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.	Eficacia	- Dejar por constancia escrita la existencia del organigrama y dar a conocer al personal.
No se posee un manual de funciones.	Definir adecuadamente las políticas y responsabilidades de cada unidad administrativa de la empresa.	No se ha definido una asesoría adecuada para la implementación de dichos manuales.	Que el personal no identifique claramente las funciones y actividades a desarrollar y exista acciones repetitivas.	Eficacia	- Elaborar o dejar constancia de las actividades y procedimientos que se debe desarrollar para tener un mejor resultado en las operaciones y lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa.

El personal de la empresa no tiene conocimiento acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa	Establecer una comunicación interna efectiva en el cual se den a conocer los principales objetivos de la empresa.	La administración ha asumido que dichos puntos son conocidos por el personal.	El personal no sabe con exactitud el fin que la empresa persigue y no se ve comprometido.	Eficacia	- Proceder a proporcionar información acerca de los mismos con el fin de que el personal posea un conocimiento de los mismos.
No se realiza una evaluación de los posibles factores de riesgo.	Fortalecer el sistema de control de la empresa con el fin de identificar oportunamente factores de riesgo dentro de la empresa.	Los Directivos no han considerado el conocimiento de los mismos.	La empresa no posee un conocimiento de los distintos factores que pueden afectar a las actividades que realizan, lo que no le permite aplicar mejoras a los distintos procesos que realiza.		- Identificar los posibles factores que le puedan afectar para aplicar controles que le permitan cumplir con sus objetivos. - Considerar los mismos con el fin aplicar mejoras y aumentar su competitividad.
La administración no realiza presupuestos.	Planear los resultados de la entidad para el cumplimiento de las metas propuestas.	La administración no ha visto la necesidad de aplicarlo.	No se posee una información acerca del desempeño y crecimiento de los distintos departamentos.	Eficiencia	- Realizar comparación de resultados, con el fin de detectar posibles cambios en la situación de la empresa. - Aplicar el mismo, para considerar los resultados y proponer mejoras en el manejo de los recursos.
No posee indicadores de desempeño.	Medir los resultados obtenidos por la empresa, para	La administración no ha visto la necesidad de implementar los	No le permite conocer si la empresa está cumpliendo de manera adecuada con las actividades y	Eficiencia	- Implementar la utilización de indicadores que le permitan conocer si se están realizando de manera adecuada la gestión de los recursos de

	implementar mejoras.	mismos.	procedimientos.		cada departamento, así como también, le permita asignar de mejor manera los mismos.
Hallazgos Fase III					
Promover el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre clientes interno, externo, y proveedores.	Consolidar la imagen de la empresa en el mercado.	Mejorar las relaciones existentes con proveedores, clientes y empleados hacia la empresa.	El personal no se sienta considerado un recurso importante dentro de la empresa.	Eficacia	- Se asigne una persona que sea auxiliar de las actividades que se realizan dentro del departamento contable.
Documentar todas las operaciones y procesos que se realizan dentro del departamento.	Fortalecer la actividad financiera de la empresa mediante la correcta asignación de funciones.	No se ha visto necesario aplicar.	No se note un compromiso por el encargado del departamento.	Eficacia	- Establecer un responsable que se comprometa con las actividades a realizar dentro del departamento.
Falta de registro oportuno de las transacciones diarias de la empresa.	Poseer un sistema de registro oportuno de operaciones financieras para obtener información confiable e inmediata.	Falta la presencia del contador en las oficinas.	No poseer registros actualizados.	Eficiencia	- Contratación de un auxiliar para el área contable.
No existe una	Establecer la vigilancia	La gerencia	Falta de actualización en	Eficacia	- Actualización de los Controles de

dependencia o persona encargada de verificar los controles aplicados.	de cumplimiento de los controles en el departamento contable.	anteriormente no la había considerado.	los controles aplicados.		manera documentada.
El departamento de soporte técnico se encarga del registro y control de las cuentas por cobrar.	Fortalecer las actividades de los demás departamentos, mediante una asignación apropiada de funciones.	No se ha considerado por la administración.	Que exista una desviación de las funciones que le compete al personal de soporte técnico.	Eficiencia	Que contabilidad sea el encargado del control de esta información con el fin de que no exista una desviación de las funciones del personal de soporte técnico.

Quito, 28 de enero del 2011.

INFORME FASE III: ÁREAS CRÍTICAS

DETECCIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

La Dirección de la empresa BGB NET SUPPORT S.A., ha considerando la importancia de contar con un proceso de Auditoría de Gestión como una herramienta de control dentro de su entidad por lo que ha designado a la Señorita María José Esquivel la ejecución de esta aplicación.

OBJETIVO

Entre los principales objetivos de la aplicación de la Auditoría de Gestión ha ser aplicada dentro de la empresa BGB NET SUPPORT S.A. se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- Transparentar los procesos relacionados con las respectivas áreas que necesiten implementar controles más efectivos.
- 2.- Permitir obtener información a la Gerencia acerca de la utilización de sus recursos y aplicar medidas correctivas para el cumplimiento de sus objetivos.
- 3.- Optimizar recursos de la compañía.

METODOLOGIA

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS:

Se realizo la aplicación de cuestionarios con el fin de evaluar las distintas operaciones que la empresa realizar y determinar si las mismas se encuentran operando de la manera adecuada.

En los distintos departamentos de la empresa se detecto que no existen los suficientes controles para prevenir, detectar, corregir aquellas posibles exposiciones erróneas.

Cabe recalcar que existen operaciones que no se encuentran documentadas, es decir, que no se poseen de manera escrita, lo que ocasiona que el personal no posea una guía de las actividades a realizar, reflejando que muchas acciones sean repetidas.

PRUEBAS DE CONTROL:

Dentro del análisis de esta información se resalta las siguientes observaciones:

- a) Mediante la aplicación de las pruebas de control se ha detectado de que no existen todos los documentos que sustenten las actividades realizadas dentro del área de Soporte Técnico.

Esto no ha permitido que no posea un conocimiento exacto de las actividades realizadas en la asistencia técnica ofrecida a cada cliente y los tiempos utilizados en la visita del mismo, así como, conocer cuál fue la persona encargada de dicha asesoría, dificultando al momento de realizar la asignación de valores al servicio prestado y al responsable de la realización de dicha asesoría.

Dentro de los documentos que se han revisado encontramos:

Bitácoras de Trabajo del área de soporte técnico, registro de Licencias en el proceso de Facturación, Facturas generadas, rol de pagos de la empresa.

PRUEBAS DE RECORRIDO:

Se procedió a realizar de manera gráfica cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa con el fin de identificar en dichos Flujogramas la falta de aplicación de los controles establecidos, o inclusive el diseño de nuevos controles que permitan realizar de mejor manera las distintas actividades dentro de las operaciones que realiza la empresa como son:

- Ventas
- Facturación
- Cobranzas
- Compras
- Pagos
- Soporte técnico
- Nómina.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:

Se procedió a realizar una revisión de la información generada por la empresa en el PERÍODO, con el fin de determinar si es necesario realizar modificaciones a los controles ya existentes o proponer cambios o añadir nuevos controles.

Cabe recalcar que la aplicación de estas pruebas se detectó que en el área de soporte técnico no se ha realizado el archivo de todas las bitácoras de trabajo de las visitas realizadas a los distintos clientes.

El análisis se realizó en las siguientes etapas:

- 1.- Análisis Integral de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.
- 2.- Identificación del área crítica de la empresa.
- 3.- Evaluación del Sistema de Control Interno del departamento.

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES

<i>Indicadores</i>	<i>Criterio</i>	Índices
Liquidez	Mayor o igual a 1.2	1,21
Rotación del Activo	Mayor o igual a 0.5	4,57
Rotación de cuentas por cobrar	Mayor o igual a 2	18,8
Período promedio de cobro	Hasta 45 días	19
Días de Pago	Hasta 90 días	99
Razón de Endeudamiento	Menor o igual a 0.5	0,90
ROA	Mayor a 12%	15,93 %
ROE	Mayor a 10%	5,59%

Cuadro No. 1 RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIERO EN BASE A ESTADOS FINANCIEROS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la aplicación de los diferentes mecanismos para la obtención de información se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones hacia el departamento contable en sus diferentes componentes de Control Interno.

- ✓ Dado a la ausencia del contador de la empresa no se realiza un registro de las operaciones diarias que la empresa realiza, con el fin de generar un cambio en dicha situación se propone la contratación de un asistente contable.
- ✓ Personal del Servicio Técnico en segundas ocasiones se encarga del registro de Cartera, así como también, personal del área comercial lo realiza, esto

ocasiona que exista una desviación en el cumplimiento de objetivos planteados, así como, de las funciones que realizan.

- ✓ El departamento de contabilidad deberá ser el encargado del manejo de dicha información con el fin de que no exista una desviación de las funciones del resto de personal.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe realizar una actualización de la Planificación Estratégica, la misma que debe contener objetivos cuantificables, establecer el tiempo que se quieren lograr los mismos.
- ✓ Se debe establecer un manual de las distintas funciones, procesos y procedimientos que se realizan dentro de los departamentos de la empresa con el fin de obtener un mejor resultado en las operaciones que realiza.
- ✓ Realizar una comparación de la gestión de los recursos que la empresa utiliza con el fin de aplicar medidas de corrección y realizar mejoras en la gestión de los mismos.

3.1 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

<p style="text-align: center;">BGB NET SUPPORT S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE AUDITORIA</p>	FASE IV:	PROGRAMA
	BGB NET SUPPORT S.A.	COMUNICACIÓN

OBJETIVOS:

Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área crítica con el fin de determinar el grado de economía, eficiencia, Efectividad de las operaciones con el fin de dar a conocer las conclusiones y recomendaciones.

N°	PROCEDIMIENTO	REF PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Redacte el borrador del informe auditoria con la finalidad de discutir el mismo con los ejecutivos de la empresa	<u>BI</u>	M.J.E.M	30/09/2010
2	Discuta el Borrador del Informe de Auditoría con Gerencia y Personal Administrativo, para dar a conocer las debilidades encontradas y las recomendaciones propuestas	<u>AD</u>	M.J.E.M	05/10/2010
3	Difunda el Informe Final de Auditoría de gestión realizada a la Empresa del Departamento financiero.	<u>IF</u>	M.J.E.M	07/10/2010

Elaborado por:

M.J.E.M
M.S.

Fecha:

27/09/2010

ORDEN DE TRABAJO

BGB NET SUPPORT ORDEN DE TRABAJO FASE IV

ACTIVIDAD	FECHA	HORAS
Redacte el borrador del informe auditoria con la finalidad de discutir el mismo con los ejecutivos de la empresa	30/09/2010	3
Discuta el Borrador del Informe de Auditoría con Gerencia y Personal Administrativo, para dar a conocer las debilidades encontradas y las recomendaciones propuestas	05/10/2010	3
Difunda el Informe Final de Auditoría de gestión realizada a la Empresa del Departamento de Producción	07/10/2010	5

ACTA DE DISCUSIÓN

AD

Quito 7 de Febrero del 2011.

El presente documento es realizado con el fin de dejar constancia que el equipo de auditoría presenta el borrador del informe a Gerencia y al personal administrativo para el correspondiente análisis de las debilidades encontradas en el desarrollo del trabajo.

Se realizaron las respectivas discusiones de cada uno de los puntos encontrados y las recomendaciones en caso que las hubiere, quedando de acuerdo y conforme con el trabajo realizado.

Firma como acto de presencia a la presentación del informe

Jorge Berni

Gerente General

Maria José Esquivel

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

BGB NET SUPPORT S.A.

IF

Señor:

Jorge Berni

GERENTE BGB NET SUPPORT

Presente.

- 1 Se ha realizado la auditoría de gestión a La Empresa BGB NETU SUPPORT S.A por el período comprendido entre el 1ero de enero al 31 de diciembre del 2009.
- 2 La siguiente Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en el siguiente trabajo de auditoría.
- 3 Se realizó un análisis de los departamentos de la empresa y las correspondientes procesos, actividades de los mismos, mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.



INFORME DE RESULTADOS

SEPTIEMBRE

2010

I. ANTECEDENTES

II. OBJETIVO

III. METODOLOGÍA

IV. VERIFICACIÓN DOCUMENTOS BGB NET SUPPORT S.A.

**V. EVALUACIÓN ACERCA DE LA EFICACIA – EFICIENCIA –
EFECTIVIDAD DE LOS RECURSOS DE BGB NET SUPPORT S.A.**

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PARTE I: ANTECEDENTES

La Dirección de la empresa BGB NET SUPPORT S.A., ha considerando la importancia de contar con un proceso de Auditoría de Gestión como una herramienta de control dentro de su entidad por lo que ha designado a la Señorita María José Esquivel la ejecución de esta aplicación, la cual es realizada de manera técnica e independiente, en donde se aplican estándares previamente establecidos, con el fin de poder identificar sus principales áreas que necesitan implementar medidas correctivas para su correcto funcionamiento.

PARTE II: OBJETIVO

Entre los principales objetivos de la aplicación de la Auditoría de Gestión ha ser aplicada dentro de la empresa BGB NET SUPPORT S.A. se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- Transparentar los procesos relacionados con las respectivas áreas que necesiten implementar controles más efectivos.
- 2.- Permitir obtener información a la Gerencia acerca de la utilización de sus recursos y aplicar medidas correctivas para el cumplimiento de sus objetivos.
- 3.- Optimizar recursos de la compañía.

PARTE III: METODOLOGÍA

Se procedió con la revisión y el análisis de la información de carácter legal, financiera y técnica, la cual fue entregada por la empresa BGB NET SUPPORT S.A. que proporcione dicha información con el objeto de identificar en cuales procesos que realiza la empresa se presenta una posible debilidad en los controles aplicados.

Para lo cual se aplicaron los respectivos mecanismos de evaluación del control interno de la empresa, como encuestas, aplicación de cuestionarios, etc., en donde se dan a conocer los posibles factores de riesgos y donde se podrían aplicar posibles mejoramientos.

El análisis se realizó en las siguientes etapas:

- 1.- Análisis Integral de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.
- 2.- Identificación del área crítica de la empresa.
- 3.- Evaluación del Sistema de Control Interno del departamento.

PARTE IV: VERIFICACIÓN DOCUMENTOS BGB NET SUPPORT S.A.

La compañía BGB NET SUPPORT S.A. es una sociedad constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, su objeto social es la comercialización de productos de seguridad informática.

Se procedió a solicitar de manera escrita el Sistema de Control que posee la empresa, mas se informó que dicho ítem no lo posee de manera escrita.

Mediante la aplicación de cuestionarios aplicados a todas las respectivas áreas o departamentos de la empresa se detecto como área crítica dentro de la empresa el departamento contable.

DETECCIÓN DE ÁREA CRÍTICA

El Departamento de contabilidad mostró un nivel elevado de aplicación de normas correctivas, dado a que se presentan que las actividades de control establecidas no están siendo aplicadas por los responsables de dicho departamento.

PARTE V: EVALUACIÓN ACERCA DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

Dentro del desarrollo de los respectivos indicadores se obtuvo la información referente a la gestión de los recursos que posee la empresa. De los resultados obtenidos en esta etapa de la calificación, se concluye que la empresa BGB NET SUPPORT S.A. debe realizar la aplicación de nuevas medidas que le permitan corregir, prevenir y detectar de manera adecuada cada uno de los diferentes riesgos a los cuales se ve expuesta, sobre todo haciendo un énfasis en el departamento de contabilidad, dado a que, en dicho departamento no se están llevando a cabo el cumplimiento de las distintas operaciones y actividades encomendadas, esto debido a que él encargado de dicha área no se encuentra de manera periódica, por lo que se presenta la conclusión del proyecto, conforme se demuestra en los siguientes puntos:

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS:

Se realizó la aplicación de cuestionarios con el fin de evaluar las distintas operaciones que la empresa realiza y determinar si las mismas se encuentran operando de la manera adecuada.

En los distintos departamentos de la empresa se detectó que no existen los suficientes controles para prevenir, detectar, corregir aquellas posibles exposiciones erróneas.

Cabe recalcar que existen operaciones que no se encuentran documentadas, es decir, que no se poseen de manera escrita, lo que ocasiona que el personal no posea una guía de las actividades a realizar, reflejando que muchas acciones sean repetidas.

PRUEBAS DE CONTROL:

Dentro del análisis de esta información se resalta las siguientes observaciones:

- b) Mediante la aplicación de las pruebas de control se ha detectado de que no existen todos los documentos que sustenten las actividades realizadas dentro del área de Soporte Técnico.

Esto no ha permitido que no posea un conocimiento exacto de las actividades realizadas en la asistencia técnica ofrecida a cada cliente y los tiempos utilizados en la visita del mismo, así como, conocer cuál fue la persona encargada de dicha asesoría, dificultando al momento de realizar la asignación de valores al servicio prestado y al responsable de la realización de dicha asesoría.

Dentro de los documentos que se han revisado encontramos:

Bitácoras de Trabajo del área de soporte técnico, registro de Licencias en el proceso de Facturación, Facturas generadas, rol de pagos de la empresa.

PRUEBAS DE RECORRIDO:

Se procedió a realizar de manera gráfica cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa con el fin de identificar en dichos Flujogramas la falta de aplicación de los controles establecidos, o inclusive el diseño de nuevos controles que permitan realizar de mejor manera las distintas actividades dentro de las operaciones que realiza la empresa como son:

- Ventas
- Facturación
- Cobranzas
- Compras
- Pagos
- Soporte técnico
- Nómina.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO:

Se procedió a realizar una revisión de la información generada por la empresa en el PERÍODO, con el fin de determinar si es necesario realizar modificaciones a los controles ya existentes o proponer cambios o añadir nuevos controles.

Cabe recalcar que la aplicación de estas pruebas se detectó que en el área de soporte técnico no se ha realizado el archivo de todas las bitácoras de trabajo de las visitas realizadas a los distintos clientes.

El análisis se realizó en las siguientes etapas:

- 1.- Análisis Integral de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.
- 2.- Identificación del área crítica de la empresa.
- 3.- Evaluación del Sistema de Control Interno del departamento.

5.1.- INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES OBTENIDOS

Se entiende por capacidad financiera la solvencia económica que tiene la empresa proveedora. Por lo tanto se consideró en el análisis las cinco áreas del comportamiento financiero que son:

1. Eficiencia: Se ha establecido la eficiencia con los cuales los recursos dentro del departamento financiero están siendo gestionados.
2. Eficacia: establecer las causas por las cuales no se ha logrado el efecto deseado dentro de dicho departamento y proponer medidas correctivas para el mejoramiento del mismo.
3. Efectividad: Se desea establecer los objetivos planteados sin que esto conlleve a la utilización de métodos no adecuados y que no otorguen efectividad en el cumplimiento de lo propuesto.
4. Económica: Se realiza un contacto previo con los representantes de las distintas marcas de seguridad informática con el fin de obtener un beneficio mayor a un costo razonable, sin que esto afecte a la empresa ni es costos ni en calidad de los servicios adquiridos.
5. Ecología: Mediante la aplicación de dichos servicios, se han implementado

políticas que le permitan a la empresa contar con una campaña de protección del ambiente, permitiendo así mismo, gestionar de mejor manera los recursos.

Para tal propósito se calcularon los siguientes indicadores en base a la información proporcionada en los estados financieros correspondientes al año 2009.

1. Liquidez

Permite medir la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones financieras corrientes. A medida en que una empresa pose suficiente flujo de caja, podrá evitar el incumplimiento de sus obligaciones financieras.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} \geq 1.2$$

$$\frac{43.858,70}{36.282,26} = 1,21$$

2. Endeudamiento:

Proporciona información acerca del porcentaje en que los acreedores han realizado aportaciones hacia la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total deuda}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\frac{36.044,12}{40.266,06} = 0,90$$

Según lo establecido mediante la aplicación de este índice, se llegó a la conclusión que la empresa posee un nivel de endeudamiento sobre los niveles considerados aceptables (menor o igual a 50). Esto da a entender que la empresa no puede tener

un nivel de endeudamiento tan alto y es necesario que considere redefinir las políticas de pago a sus acreedores.

3. Rentabilidad:

- Rentabilidad de Activos:

Permite establecer la eficiencia con la cual se usa los activos que posee la empresa.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total de activos}}$$

$$\frac{12.155,04}{76.310,18} = \mathbf{15,93\%}$$

Mediante el análisis de la aplicación de este ratio se observó que el porcentaje alcanzado es de 15,93% lo que muestra que los activos de la empresa están siendo utilizados con eficiencia, dado a que la base es 12%, esto también indica que es necesarios implementar políticas para una mejor gestión de los Activos.

- Rentabilidad de Capital:

Permite medir la rentabilidad de los fondos que el inversionista de la empresa ha aportado.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\frac{2.248,97}{40.266,06} = \mathbf{5,59\%}$$

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA:

Estos indicadores permiten medir la eficiencia y eficacia en la gestión de los activos de la empresa. Se considerarán los siguientes indicadores:

- **Rotación del Activo:**

Permite medir la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos. Si la razón de rotación del activo es alta, se presume que la empresa está usando sus activos de manera eficiente, si dicha rotación es baja esto indicaría una ineficiencia al manejar dichos activos.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Activos total}}$$

$$\frac{214.321,22}{46.884,73} = 4,57$$

El grado en el cual la Administración se encuentra utilizando sus activos en este período es de 4,7 lo que muestra que es mayor al promedio establecido, dando una imagen de que existe un manejo eficiente respecto a los activos que posee la empresa, es decir, que la empresa emplea una mayor proporción de activos para la generación de un volumen superior de ventas.

- **Razón de Cuentas por Cobrar:**

Permite medir el grado de eficiencia con el cual se gestiona dichos rubros de acuerdo a políticas tomadas por la gerencia con respecto a sus recursos financieros. Permite medir la frecuencia de recuperación de cartera que posee la empresa. Proporciona información para evaluar la política de crédito y cobranza dictado por la Administración, el saldo no debe ser mayor al de las ventas realizadas, dado a que esto restaría a la entidad su capacidad de pago, perdiendo así su poder adquisitivo.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{197.066,08}{10.481,47} = 18,80$$

Mediante la aplicación de este índice se ha obtenido el 18,8 % ; siendo su tope mínimo de 2, lo que da a conocer que las políticas de control de los cobros en relación al nivel de ventas obtenidos ha sido aplicadas de manera eficiente, permitiendo a la empresa poseer un nivel de poder adquisitivo considerable.

- **Promedio de Cobro:**

La razón de rotación de las cuentas por cobrar y el PERÍODO promedio de cobro permite obtener información acerca del éxito de la empresa en el manejo de su inversión en el rubro de cuentas por cobrar, reflejando las políticas de cobro establecidas.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{365}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{365}{18,80} = 19$$

El valor obtenido del período promedio de cobro establecido por la empresa de acuerdo a las políticas que utiliza para este rubro de es de 19 días, lo que se encuentra dentro de los rangos permitidos dado a que la base es de 45 días como tope máximo de recuperación de la cartera.

- **Período de Pago:**

Este indicador permite reflejar la política de pago que poseen las empresas. Para el cálculo del mismo se divide el rubro cuentas por pagar entre el costo diario de servicios ofrecidos de manera diaria.

$$\text{Período de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{365}$$

$$\frac{36.044,12}{365,00} = 99$$

De acuerdo a lo establecido como parámetro universal se establece que es idóneo poseer un período de pago no mayor a 90 días, lo que muestra según la aplicación de

dicho indicador es que la empresa posee un exceso de días para responder a los pagos que realiza a sus proveedores, una de las posibles causas para que se presente este fenómeno, sería la ausencia del contador quién es el responsable de otorgar la información respectiva de los valores y a que proveedor realizar el pago.

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES

<i>Indicadores</i>	<i>Criterio</i>	Índices
		Liquidez
Rotación del Activo	Mayor o igual a 0.5	4,57
Rotación de cuentas por cobrar	Mayor o igual a 2	18,8
Período promedio de cobro	Hasta 45 días	19
Días de Pago	Hasta 90 días	99
Razón de Endeudamiento	Menor o igual a 0.5	0,90
ROA	Mayor a 12%	15,93 %
ROE	Mayor a 10%	5,59%

Cuadro No. 1 RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIERO EN BASE A ESTADOS FINANCIEROS

PARTE VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la aplicación de los diferentes mecanismos para la obtención de información se he llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones hacia el departamento contable en sus diferentes componentes de Control Interno.

- ✓ Dado a la ausencia del contador de la empresa no se realiza un registro de las operaciones diarias que la empresa realiza, con el fin de generar un cambio en dicha situación se propone la contratación de un asistente contable.
- ✓ Personal del Servicio Técnico en seguidas ocasiones se encarga del registro de Cartera, así como también, personal del área comercial lo realiza, esto ocasiona que exista una desviación en el cumplimiento de objetivos planteados, así como, de las funciones que realizan.
- ✓ El departamento de contabilidad deberá ser el encargado del manejo de dicha información con el fin de que no exista una desviación de las funciones del resto de personal.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe realizar una actualización de la Planificación Estratégica, la misma que debe contener objetivos cuantificables, establecer el tiempo que se quieren lograr los mismos.
- ✓ Se debe establecer un manual de las distintas funciones, procesos y procedimientos que se realizan dentro de los departamentos de la empresa con el fin de obtener un mejor resultado en las operaciones que realiza.
- ✓ Realizar una comparación de la gestión de los recursos que la empresa utiliza con el fin de aplicar medidas de corrección y realizar mejoras en la gestión de los mismos.

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 CONCLUSIONES

- ✓ La Auditoría de Gestión, constituye en la actualidad una de las herramientas más utilizada por las empresas para el control de las operaciones, actividades que realizan, dado a que les permiten detectar posibles factores de riesgos y cuellos de botella, asignando recursos de manera optima para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Dado a la ausencia del contador de la empresa no se realiza un registro de las operaciones diarias que la empresa realiza, con el fin de generar un cambio en dicha situación se propone la contratación de un asistente contable.
- ✓ Personal del Servicio Técnico en seguidas ocasiones se encarga del registro de Cartera, así como también, personal del área comercial lo realiza, esto ocasiona que exista una desviación en el cumplimiento de objetivos planteados, así como, de las funciones que realizan.
- ✓ El departamento de contabilidad deberá ser el encargado del manejo de dicha información con el fin de que no exista una desviación de las funciones del resto de personal.
- ✓ Mediante la realización del siguiente trabajo se ha llegado establecer la importancia de la aplicación de la auditoría de gestión para la evaluación de los controles que las empresas aplican.
- ✓ Dar a conocer cada uno de los conceptos que se aplican dentro de la auditoría de gestión con el fin de que su aplicación sea más periódica para analizar posibles riesgos a los que las empresas se ven expuestas.

4.1.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Identificar métodos actuales que permitan a las empresas adaptarse a los cambios del mercado con el fin de obtener un crecimiento sostenido.
- ✓ La empresa debe realizar una actualización de la Planificación Estratégica, la misma que debe contener objetivos cuantificables, establecer el tiempo que se quieren lograr los mismos.
- ✓ Se debe establecer un manual de las distintas funciones, procesos y procedimientos que se realizan dentro de los departamentos de la empresa con el fin de obtener un mejor resultado en las operaciones que realiza.
- ✓ Realizar una comparación de la gestión de los recursos que la empresa utiliza con el fin de aplicar medidas de corrección y realizar mejoras en la gestión de los mismos.
- ✓ Establecer a la auditoría de gestión como una herramienta de control que permita a las distintas entidades detectar posibles factores de riesgo.
- ✓ Proporcionar a la Dirección de las empresas información suficiente acerca de la gestión de los recursos en los distintos departamentos o áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA:

Fuentes Bibliográficas:

1. ARENS Alvin A, LOEBBECKE, James K., *Auditoria, un enfoque integral, de auditoría 1988-99 Una reexpresión comprensiva de las Normas de auditoría (SAS), de testimonio (SSAE) de servicios de contabilidad y revisión (SSARS) y de control de calidad (SQCS)*, 6ta. Edición, Prentice Hall, México, 1996
2. BACKER, Philippe, GREIG Michael., *Auditoría de gestión: cómo conseguir una estructura directiva eficaz.*
3. BADÍA GIMÉNEZ Albert, *Calidad Modelo ISO 9001*, Bilbao, 2002
4. COOK, Jhon W, WINKLE Gary M., *Auditoria*, 3ra. Edición, Mc.Graw Hill Interamericana, México, 1994.
5. BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión: Guía Práctica para Estructurar Acertadamente esta Herramienta Clave para el Logro de la Competitividad*, Ediciones 3R, Bogotá-colombia, 1999.
6. COOPERS AND LYBRAND, *Los nuevos conceptos del control interno informe COSO*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1997
7. CUATECAS Luis, *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*, Editorial Gestión, Barcelona, 2001.
8. ENRIQUE Benjamín Franklin, *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio.*
9. FOWLER NEWTON Enrique, *Auditoria Aplicada: Tratado de auditoría*, Buenos Aires, 1995.
10. FRANKLIN F. Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, Mc.Graw Hill, México, 2001.

11. GARCÍA NORIEGA, Nieto Carlos, *Los Procedimientos en el Control Interno*, Instituto Superior de Estudios Comerciales, México, 1999.
12. LEONARD William P., *Auditoria Administrativa*, Editorial Diana, México.
13. LOPEZ DIAS , A - MARTINEZ GARCIA Francisco., *Auditoría y contabilidad de Gestión*.
14. MALDONADO, Milton, *Auditoria de Gestión*, 3ra. Edición, Editorial Mc.Graw Hill, Quito Ecuador.
15. MEIGS Walter, LARSEN Jhon, MEIGS Robert F., *Principios de Auditoria*, 2da. Edición, Editorial Diana, México 1986.
16. MELINKOFF, Ramón., *Los procesos administrativos*, Editorial Panapo, Caracas, 1990.
17. MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel., *Elementos de Auditoria*, 5ta. Edición, Thomson, México, 2002
18. MONEDA CORROCHANO, Mercedes., *La auditoría de gestión de recursos humanos: necesidad y aplicaciones en la biblioteca pública*.
19. NARANJO, Manuel., *Auditoria*, 5ta. Edición, Editorial Universitaria, Quito, 1968.
20. ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO, *Auditoria de gestión y modernización de la administración*, 1ra. Edición, Editorial Madrid.
21. PARDO Clara Inés., *los sistemas y las auditorías de gestión integral*.
22. PEERDOMO MORENO Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, séptima edición, Editorial Thomson, México, 2000.
23. PEIJOL, Bruno., *Dirección de Marketing y Ventas*, Editorial Cultural, Madrid, 2002.
24. RAMON Simón, L. Fernando, *Introducción a la administración de información*, Madrid 2003.

25. ROBERT S. Kaplan, NORTON David., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.
26. ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary., *Administración*, Quinta edición, México, 1996.
27. SANTILLANA GONZALES, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control interno: función de contraloría*, Editorial Thomson Learning, México, 2001.
28. SANTILLANA GONZALES, Juan Ramón., *Auditoría interna integral: administrativa, operacional y financiera*, 2da. Edición, Thomson, México, 2002.
29. SCKICK, PIERNE, LEMANT Oliver., *Guía para el diagnostico global de la empresa: chequeo de 184 áreas claves.*, Barcelona, Gestión, 2000, 2002.
30. STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D., *Administración*, Sexta Edición, México, 1996.
31. V. ARCACEL MARTINEZ, J.: *Auditoría de Gestión*, Alta Dirección, 1982.
32. VILAR SANCHIS, José Eduardo., *La auditoría de gestión como instrumento de la Dirección*.
33. VILLACIS VILLACIS, Juan., *Guía práctica de administración y control para Bancos y Financieras, metodología aplicable a todo tipo de Instituciones*, Industrias Gráficas, Quito.
34. W. COOK John M. y WINKLE Gary, *Auditoría*, 3º edición, Editorial Mc.Graw Hill, Buenos Aires – Argentina, 1987.
35. WHITTINGTON Ray, PANY Kurt., *Principios de Auditoría*, 14va. Edición, Mc.Graw Hill, México, 2005.

36. WILLIAM P Leonard, *Auditoria Administrativa*, Ed. Diana. México, D.F. 1991.

Otras Fuentes:

- Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en la Función de Operaciones, Tomo 1 y 2, 3ra Edición
- Auditoría de Gestión: Segunda Edición – Ciudad Habana: Editorial Pueblo y Educación 1985
- Editorial Océano. Enciclopedia de la Auditoria.
- Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de auditoría Octubre de 1996
- Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)
- Manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado.

Fuentes de Internet:

- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.ilustrados.com
- www.monografias.com/trabajos11/tecnol/tecnol.shtml
- http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
- http://www.cuenca.gov.ec/download/auditorias/manual_auditoria_gestion.pdf
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/71/auditgesnecefi>
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/auditeliana.htm