



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Ciencias de la Educación en Asignaturas Secretariales

Título:

“LA GESTIÓN POR RESULTADO (GPR) Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA FIRMA AUDITORA “VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Autoras:

Annabell Del Rocío Chiriguayo Almeida

María Magdalena Villegas Salazar

Tutora:

MSc. Grace Elizabeth Escobar Medina

2015 - 2016

Guayaquil – Ecuador

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| INDICE DE FIGURAS | v |
| INDICE DE TABLAS..... | vi |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR | vii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN | viii |
| AGRADECIMIENTO | ix |
| DEDICATORIA | xi |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiii |
| EXECUTIVE SUMMARY | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xv |
| CAPÍTULO I | 1 |
| EL PROBLEMA A INVESTIGAR | 1 |
| 1.1 Tema | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.3 Formulación del Problema | 3 |
| 1.4 Delimitación de la Investigación..... | 3 |
| 1.5 Justificación de la investigación..... | 4 |
| 1.6 Sistematización de la investigación..... | 6 |
| 1.7 Objetivo general | 7 |
| 1.8 Objetivos específicos..... | 7 |
| 1.9 Límites de la investigación..... | 7 |
| 1.10 Identificación de las variables | 8 |
| 1.11 Hipótesis | 8 |
| 1.12 Operacionalización de las Variables | 9 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 10 |
| 2.1 Antecedentes Referentes. | 10 |
| 2.2 Marco Teórico Referencial..... | 12 |
| 2.2.1 Atención al Cliente | 12 |
| 2.2.1.1 Cliente: Conceptos según varios autores..... | 12 |
| 2.2.1.2 Factores que intervienen en la Atención al Cliente. | 13 |
| 2.2.1.3 Eficiencia en la Atención al Cliente | 15 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.2.2 | Enfoques Metodológicos Sobre La Atención Al Cliente..... | 15 |
| 2.2.2.1 | Enfoque de la Atención al Cliente..... | 15 |
| 2.2.2.2 | La satisfacción del Cliente: Lo que desea el cliente..... | 16 |
| 2.2.2.3 | Lealtad de los Clientes: El buen servicio; forma de ofrecer los servicios..... | 17 |
| 2.2.3 | El Servicio al Cliente..... | 18 |
| 2.2.3.1 | Importancia del Servicio al Cliente..... | 18 |
| 2.2.3.2 | Elementos del Servicio al Cliente..... | 19 |
| 2.2.3.3 | Factores que influyen en el Servicio..... | 19 |
| 2.2.3.4 | Buen trato en el Servicio al Cliente..... | 20 |
| 2.2.4 | Gestión por Resultados..... | 21 |
| 2.2.4.1 | Qué es la Gestión por Resultados?..... | 21 |
| 2.2.4.2 | Medición de los Resultados..... | 22 |
| 2.2.4.3 | Beneficios de la Gestión por Resultados..... | 23 |
| 2.2.4.4 | Que se debe evitar en la Gestión por Resultados?..... | 24 |
| 2.2.5 | Enfoques metodológico sobre la Gestión por Resultados..... | 24 |
| 2.2.5.1 | Cambios revolucionarios en el entorno de la Gestión Pública..... | 24 |
| 2.2.5.2 | El Modelo GPR en el Gobierno del Ecuador..... | 25 |
| 2.2.5.3 | La nueva Gestión Pública y sus principales componentes..... | 26 |
| 2.2.5.4 | Organización de la Gestión Pública Institucional orientada a resultados..... | 26 |
| 2.2.5.5 | Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Resultados actividades preparatorias..... | 27 |
| 2.2.5.6 | Seguimiento y Evaluación..... | 28 |
| 2.2.6 | Alcance de la Gestión por Resultados en el Ecuador..... | 29 |
| 2.2.6.1 | Beneficios esperados en la Gestión por Resultados en el Estado Ecuatoriano..... | 29 |
| 2.2.6.2 | Alcance de la Gestión por Resultados en el Ecuador..... | 29 |
| 2.2.6.3 | Medición del Desempeño..... | 30 |
| 2.2.6.4 | Gestión Organizacional..... | 31 |
| 2.2.6.5 | Responsabilidad y Transparencia..... | 31 |
| 2.2.6.6 | Eficiencia y Efectividad en el Servicio..... | 32 |
| 2.3 | Marco Legal..... | 33 |
| 2.4 | Marco conceptual..... | 34 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO III | 41 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 41 |
| 3.1 Método de Investigación | 41 |
| 3.1.1 Método | 41 |
| 3.1.2 Tipos de Investigación..... | 42 |
| 3.2 Población y Muestra | 43 |
| 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 44 |
| 3.4 Recursos, Fuentes, cronograma y presupuesto | 45 |
| 3.5 Tratamiento a la Información..... | 47 |
| 3.5.1 Procesamiento y Análisis..... | 47 |
| 3.5.2 Conclusiones y Recomendaciones de la Encuesta..... | 65 |
| 3.6 Presentación de Resultados..... | 65 |
| | |
| CAPITULO IV | 66 |
| LA PROPUESTA..... | 66 |
| 4.1 Título de la Propuesta | 66 |
| 4.2 Justificación de la Propuesta..... | 66 |
| 4.3 Objetivo General de la Propuesta..... | 67 |
| 4.4 Objetivos Específicos de la Propuesta | 67 |
| 4.5 Listado de contenidos y flujo de la Propuesta | 67 |
| 4.7 Desarrollo de la Propuesta | 72 |
| 4.8 Impacto - Beneficio de la propuesta..... | 129 |
| 4.9 Validación de la Propuesta | 130 |
| CONCLUSIONES | 133 |
| RECOMENDACIONES | 134 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 135 |
| ANEXOS..... | 137 |

INDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| FIGURA No. 1 | |
| CROQUIS FIRMA AUDITORA VIZHÑAY, ASOCIADOS LTDA..... | 3 |
| FIGURA No. 2 | |
| CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?..... | 17 |
| FIGURA No. 3 | |
| MEDICION Y GESTION DE RESULTADOS | 23 |
| FIGURA No. 4 | |
| MODELO GPR DEL GOBIERNO DE ECUADOR..... | 25 |

INDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| TABLA No. 1 | |
| OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES..... | 9 |
| | |
| TABLA No. 2 | |
| TABLA DE POBLACION..... | 43 |
| | |
| TABLA No. 3 | |
| CRONOGRAMA..... | 46 |

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor en proyecto de investigación, nombrado por el consejo directivo de la facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

CERTIFICO

Yo, Grace Elizabeth Escobar Medina, que el proyecto de investigación con el tema:

“LA GESTIÓN POR RESULTADO (GPR) Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA FIRMA AUDITORA “VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.” de la ciudad de Guayaquil.” ha sido elaborada por las egresadas Annabell del Rocío Chiriguayo Almeida y María Magdalena Villegas Salazar, reúnen los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador, que se designe al efecto.

TUTOR (A)

MSc. Grace Elizabeth Escobar Medina

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras, Annabell del Rocio Chiriguayo Almeida y María Magdalena Villegas Salazar, en pleno uso de nuestras facultades mentales, declaramos que: Este proyecto cuyo nombre es: “La Gestión por Resultado (GPR) y su incidencia en la atención al cliente de la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil.” lo hemos desarrollado en base a un estudio de investigativo, respetando los derechos intelectuales de terceros, lo cual se demuestra en las citas que constan en los respectivos pies de páginas, y las fuentes son nombradas en la bibliografía. Por lo antes expuesto, deseamos expresar con claridad meridiana que este proyecto es de nuestra propia autoría, por lo tanto nos responsabilizamos del contenido de la misma.

Annabell Del Rocio Chiriguayo Almeida

María Magdalena Villegas Salazar

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante y permitir que llegue este momento tan esperado e importante de mi vida, a mis hijos y esposo que me dieron las fuerzas necesarias para poder seguir y culminar mi objetivo propuesto.

A mi hermana Karina que estuvo siempre dándome su apoyo moral día a día igualmente a mi Tutora que con sus conocimientos, paciencia, enseñanza, me ha guiado para terminar este proyecto.

Finalmente, a todas las personas que de alguna u otra manera estuvieron apoyándome.

Annabell del Rocío Chiriguayo Almeida

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque él ha permitido que llegue a este momento tan importante de mi vida, me ha dado salud y sabiduría para poder realizar este proyecto, a mis padres que con mucho esfuerzo y por muchos años me ayudaron con su apoyo como padres y económicamente, me dieron las fuerzas necesarias para poder seguir y culminar mi objetivo.

A mi esposo que ha estado en todos los momentos importantes de mi vida, a mi hija por ser el motivo por el cual quiero superarme día a día, a mi tutora que con sus conocimientos, paciencia, enseñanza, nos ha guiado para terminar este proyecto.

Finalmente a la Compañía VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA., que me abrió las puertas y me dio la pauta para empezar este proyecto que se va a implementar en la Compañía.

María Magdalena Villegas Salazar

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a Dios, a mi madre, a mis hijos y esposo, ya que ellos han sido mi apoyo incondicional y fundamental para cumplir este objetivo que me ha costado sacrificio tiempo y dedicación.

Annabell del Rocío Chiriguayo Almeida

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, a mis padres, a mi esposo y a mi hija, ellos han sido el pilar fundamental para cumplir este objetivo, que me ha costado muchos años de estudio y mucho sacrificio.

María Magdalena Villegas Salazar

RESUMEN EJECUTIVO

El análisis del procedimiento de GPR, se lo realizó a las 40 clientes y 30 personas que trabajan en la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda., que tiene sus inicios desde el año 1974, y donde se pondrán las variables en hojas de encuestas de datos, para luego ser analizadas en formatos Excel y su análisis de los resultados que den cada una de las encuestas. Se lo realizará en las instalaciones donde funciona la Auditora, cuya dirección es Kennedy Vieja Avenida Segunda Oeste # 122 y calle F.

El objetivo General fue: Analizar por medio del sistema de Gestión por Resultados los procedimientos establecidos en la auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda., para la atención al cliente de la firma y se afianzo con los objetivos específicos: Evaluar a todo el personal que forma parte de la auditora Vizhñay, Asociados con el sistema de Gestión por Resultados. Determinar a partir del sistema de Gestión por Resultados las falencias operacionales de la auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda. Elaborar a partir del análisis de la Gestión por Resultados un instructivo informativo de operacionalidad básico para clientes y persona.

Durante la elaboración de este proyecto de investigación se utilizó los siguientes métodos: Método Explorativo y Descriptivo. Se implementó dentro de la firma auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda, la metodología de gestión de Información Organizacional y Documentación del Proceso Auditor, aplicando la herramienta de Gestión por Resultados.

La propuesta con el uso de la Herramienta de Gestión por Resultados que se usa a nivel de entidades Públicas ha permitido ser habilitante de los procesos de la firma auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda., es decir, funciona tal como se desarrolla a niveles gubernamentales.

Palabras claves: Gestión por Resultados, Auditora, Análisis, Herramienta.

EXECUTIVE SUMMARY

The GPR analysis procedure, it made the 40 customers and 30 people working at the firm Vizhñay Auditor, Associate C. Ltda., Which has its beginnings since 1974, and where the variables are put on sheets of polls data, and then be analyzed in Excel and analysis of results that give each of the surveys. You will be held at the premises where the Auditor works, whose address is Old Kennedy Avenue and Second Street West # 122 F.

The general objective was: Analyze system through RBM procedures established in Vizhñay, C. Asociados Ltda auditor for the customer's signature and I was strengthened with the specific objectives:. Evaluate all staff part of the Vizhñay, Associate auditor with the RBM system. Determined from the RBM system operational shortcomings of the Vizhñay audit, C. Asociados Ltda. Build from the analysis of the RBM informative instructive basic operability for customers and people.

Exploratory and descriptive method: The following methods were used during the development of this research project. It was implemented within the audit firm Vizhñay, C. Ltda Associates, the management methodology Organizational Information and Documentation Process Auditor, applying RBM tool. The proposal to use the tool RBM used at the level of public institutions has allowed be enabling the processes of the auditing firm Vizhñay, Associate C. Ltda., That is, works as develops governmental levels .
Keywords: Management for Results, Auditor Analysis Tool.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se están implementando nuevas formas de administrar, donde se busca que exista más eficiencia, eficacia en los productos ofrecidos.

Es por eso, que pretende la presente investigación proponer el Diseño de una Guía de Gestión de Resultados aplicada para el personal administrativo y cartera de clientes de la firma auditora Vizhñay, Asociados Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil, para el año 2015.

Implementando esta guía creemos que mejorará la atención al cliente y que hará que existan mejores ingresos para la firma.

En este proyecto se tratará de forma detallada lo antes mencionado y para su mejor comprensión se lo dividió en cuatro capítulos:

Capítulo I: El problema a investigar, la formulación, delimitación, justificación, sistematización y los objetivos generales y específicos. También se plantean los límites, identificamos las variables donde se concluyó que la variable independiente es la atención al cliente y la variable dependiente es la gestión por resultados.

Capítulo II: Está todo lo relacionado a la fundamentación teórica, donde se recopila toda la información relacionada con la temática en estudio, los contenidos fueron recopilados en base a la investigación bibliográfica, por medio de consultas en la biblioteca, internet, tesis referentes, etc.

Capítulo III: En este capítulo detallamos la metodología que utilizamos en la investigación, determinamos la modalidad, los tipos de investigación utilizados, la población y muestra, mediante las encuestas pudimos desarrollar la propuesta y presentar los resultados.

Capítulo IV: Presentamos nuestra propuesta, que contiene la justificación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y la solución a la problemática de estudio. Contiene el beneficio obtenido, culmina con las conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 Tema

La Gestión por Resultado (GPR) y su incidencia en la atención al cliente de la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil.

1.2 Planteamiento del problema

Los problemas empresariales que enfrentan tanto las Empresa Públicas y Privadas, necesitan mejorar sus procesos de gestión dentro de una organización, para el logro de los objetivos y resultados. Cada vez más, las empresas se enfrentan a demandas de rentabilidad, calidad y tecnología que contribuyan al desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente le puede ayudar a convertir esas presiones en una ventaja competitiva.

La inconformidad que existente a nivel de todas las empresas que es la Atención que se da a los clientes, desde una simple información hasta un detalle más específico que conlleva a una queja y perdida del cliente, para lo cual una evaluación interna y externa permitirá evaluar los conflictos actuales y futuros para ser mejorados.

Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desarrollo productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en tornos cambiantes, para así obtener los resultados propuestos.

Con los nuevos procesos de Gestión por Resultados que a nivel de Instituciones del Gobierno se ha desarrollado por 3 años, las empresas privadas que prestan servicios a la comunidad tienen la necesidad de actualizarse. Desde esta perspectiva, la Gestión por Resultados se plantea como un modelo de enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios.

Es por ello, que la firma Auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda”, ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano dentro de la Empresa, debido a que la clave de gestión no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

Por lo expuesto, se desea proponer el diseño e implementación a futuro de un Sistema de Gestión por Resultados en el cual se indicarán todas las actividades que se deben hacer, siendo la forma sistematizada y exacta, se detallarán las funciones que debe tener cada empleado así como un método de evaluación por resultados, en este marco, los indicadores de resultado se convierten en un insumo central que permitirán el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados.

De igual manera mejorar la atención al cliente y a su vez incrementar sus metas que será de beneficio tanto para el administrador como para los empleados de la misma.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide la Gestión por Resultados en la atención al cliente de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda. de la ciudad de Guayaquil.

1.4 Delimitación de la Investigación

El presente proyecto de investigación se desarrollará en:

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

Calles: Kennedy Vieja Avenida Segunda Oeste # 122 y calle F

Campo: Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Tiempo: Año 2015

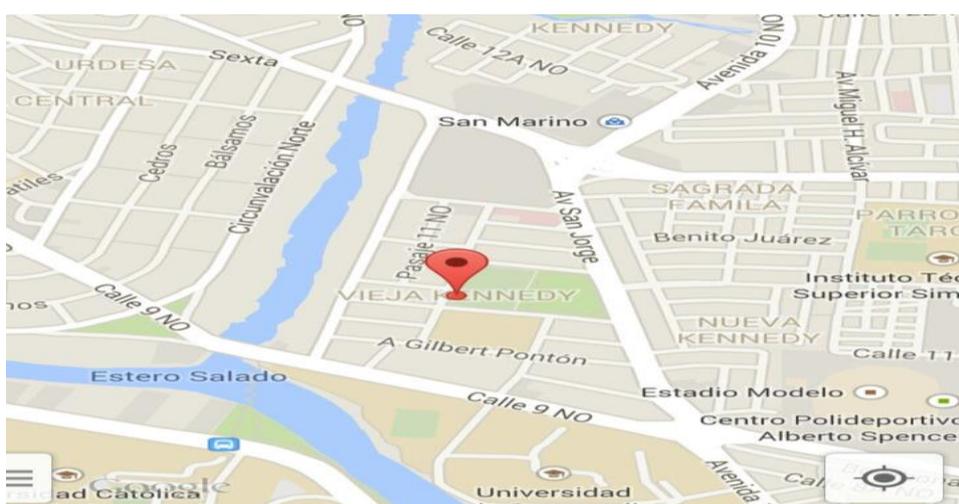


Figura No. 1: Croquis Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Fuente: Vizhñay, Asociados C. Ltda.

1.5 Justificación de la investigación

El desarrollo del trabajo de investigación tiene su importancia ya que servirá como guía en otros procesos administrativos que permitirán seguir el modelo e innovar ciertas etapas, logrando mejorar internamente métodos que están al pie de los requerimientos de las personas (Clientes) que cada día exigen sus derechos y que ahora cuentan con leyes más acordes y que benefician al mismo.

También es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, constituyen lo que se hace y como se lo hace. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso.

La incidencia que tienen las grandes, medianas y pequeñas empresas en la economía de un país es de tal envergadura, que son el motor económico de desarrollo y progreso del mismo y más aún si se enmarcan en parámetros de legalidad y ética profesional. Es por esto, que la Gestión por Resultados va a servir para modernizar los requerimientos y exigencias del cliente y a su vez la calidad del servicio, esto se demostraría en la eficacia, agilidad y rapidez en la atención.

Este proyecto servirá como guía o un referente científico para que las empresas puedan optimizar su servicio, ya que en el Siglo XXI se está implementando este sistema. En nuestro país se está exigiendo que las empresas a nivel nacional, brinden calidad en la atención al cliente.

El PNBV¹, dentro de su objetivo 12 “Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir” el mismo que indica que: **Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos”.**

En respuesta a este objetivo nacional se puede decir que el país está en constante cambios originados por la excelente gestión administrativa que el estado ecuatoriano está realizando en los últimos ocho años. Si estos objetivos son trasladados al sector privado, a futuro todas las empresas privadas tendrán que mejorar porque esto les va a ayudar a obtener mejores ingresos.

Las actualizaciones en sistemas organizacionales y operacionales están cambiando constantemente, esto se debe a los requerimientos que el Cliente actualmente por ley exige (Derecho del Consumidor), por lo cual las empresas privadas deben adaptarse a estos cambios e incorporarlos para dar un buen servicio y estar a la vanguardia, que son elementos para mantener la compañía y dar a los clientes lo que requieren, además así se mantiene al personal capacitado.

El trato al Cliente es de vital importancia ya que ellos son nuestra carta de presentación hacia otros futuros mercados, además garantizan que la Firma Auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.” beneficie a las empresas que les lleva las auditorías, porque cuentan con una empresa responsable, al mismo también al personal de la auditora, porque los mantienen en funciones por el extenso número de usuarios y futuras nuevas empresas que requerirán de sus

¹ Plan Nacional del Buen Vivir

servicios e inclusive al estado al contar con Firmas Auditoras que se encuentran a la vanguardia de los procedimientos como lo es la Gestión por Resultados.

La visión de la Firma Auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.”, es ser una firma líder que se caracteriza por exceder las expectativas de los clientes que servimos proporcionándoles atención personalizada y servicios de calidad con valores agregados que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

El éxito esperado en el presente trabajo de Investigación está asegurado por cuanto se encuentran abiertos todos los actores que participan en la Gestión por resultados, desde la instancia inicial de demanda del servicio al cliente hasta la aplicación y utilización final del mismo, consolidando mutuos beneficios económicos y de desarrollo profesional a los miembros de la Compañía, en este caso la Firma Auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda. , además de contribuir a que los clientes obtengan un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Existe entonces la factibilidad de realizar la presente investigación por cuanto se cuenta con los conocimientos teóricos necesarios, y la predisposición de la Firma Auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda”., y que forman parte de la población y objetivo del presente trabajo.

1.6 Sistematización de la investigación

| | |
|-----------------------|--|
| Unidad Responsable: | Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil |
| Persona Responsable: | Master Grace Escobar Medina |
| Periodo de Ejecución: | 2014 – 2015 |
| Título: | La Gestión por Resultado (GPR) y su incidencia en la atención al cliente de la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil. |

Descripción: Se desarrolló encuestas destinadas a evaluar las Variables Independientes y Dependientes con el fin de determinar el problema.

1.7 Objetivo general

- Analizar la gestión operativa a través de un proceso de identificación de las diferentes dificultades que se puedan presentar en la atención al cliente para lograr un buen servicio.

1.8 Objetivos específicos

- Identificar las diferentes dificultades que se presentan en la atención al cliente.
- Definir a través de indicadores establecidos por la empresa su nivel de cumplimiento y gestión por resultados.
- Elaborar una guía de gestión de resultados para el personal de la empresa.

1.9 Límites de la investigación

Se realizó un enfoque de estrategias la rendición de cuentas, es decir la evaluación del desempeño donde se utilizó el instrumento encuesta y observación de resultados directos de los procesos que se visualizó dentro del tiempo establecido para la ejecución y análisis de los mismos considerando la variable independiente con los clientes y la variable dependiente con los trabajadores de la firma Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Es importante indicar que la investigación se realizará exclusivamente a la firma Vizhñay, Asociados C. Ltda. a los trabajadores de la Empresa y a su cartera de clientes, previa coordinación y autorización de la máxima autoridad.

1.10 Identificación de las variables

Durante la realización de este proyecto podemos identificar las siguientes Variables:

Variables independientes

- Atención al Cliente

Variables dependientes

- Gestión por Resultados

1.11 Hipótesis

La aplicación de un Guía de Gestión por Resultados, permitirá una mejor atención al cliente a la Firma Auditora.

1.12 Operacionalización de las Variables

| Variables | Conceptualización | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos |
|---|---|---|---|--|
| Independiente: Atención al Cliente | Es el servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, al público general y que estos puedan manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión | <ul style="list-style-type: none"> • Buen trato en el servicio • Eficiencia en la atención • Satisfacción al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • El cliente se siente satisfecho. • Número de clientes atendidos sobre el total de clientes programados. • Total de solicitudes entregadas sobre el total de solicitudes atendidas | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Cuestionarios |
| Dependiente: Gestión por Resultados | La gestión por resultados (GPR) es un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la Gestión Organizacional • Responsabilización y transparencia. • Eficiencia y efectividad al servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados • Desempeño y rendimiento esperado • Total programado • Total ejecutado | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas |

Tabla No. 1: Operacionalización de las Variables

Fuente: Elaborado por Annabell Chiriguayo y María Villegas

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes Referentes.

Como principales referencias del trabajo encontramos las siguientes tesis:

La Gestión por Procesos y su Incidencia en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco C. Ltda., sucursal Píllaro, elaborada por Torres, M. (2014), en donde una de las conclusiones indica que hay que generar una Gestión por Procesos, sin embargo acorde a las necesidades de los clientes internos y de la comunidad en general han ido apareciendo nuevas teorías y modelos que dan mayor énfasis al Recurso Humano, creando una verdadera Cultura Organizacional en las instituciones; por ello si no se diera la importancia que merece el presente tema, simplemente seguirá existiendo ese conformismo y estancamiento hacia la competencia, para más tarde ser absorbida por la misma.

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que se hace y como se lo hace. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

“La calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente de la Cooperativa Sumak Kawsay C. Ltda.”, elaborado por Villacís, M. (2012). La autora luego del desarrollo de su trabajo de Investigación llega a las siguientes conclusiones:

A través de la encuesta realizada se pudo notar que los empleados no reciben capacitaciones permanentes y en caso de haberlas no hay una asistencia del personal en su totalidad por diversos motivos. La imagen que tiene la cooperativa tanto para los clientes internos como externos es buena, pero se debe buscar la excelencia y lograr que sea muy buena, en el ambiente del Servicio al Cliente dentro de la Institución. No existe agilidad en la entrega del servicio por parte de los funcionarios que laboran en la misma, por lo que se considera que la cooperativa debe mejorar la atención, de lo contrario no podrá alcanzar un liderazgo. La atención al cliente muchas veces no es rápida y oportuna, el cliente requiere un servicio con atributos que satisfagan las necesidades dinámicas del mismo.

En la tesis “La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Mabetex Distribuidora Textil de la ciudad de Ambato”, elaborada por Sotomayor, M (2010); concluye que:

La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos. La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño. La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento humano que cada empleado posee. Es muy importante darle motivación al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su desempeño laboral y personal.

Nuestro Proyecto de Investigación es diferente a los referentes citados, debido a que su alcance será medido en función de los resultados aplicando las técnicas e instrumentos que permitan optimizar su trabajo. Es importante señalar que cuenta con la medición de la Gestión por Resultados lo cual va más allá de los principios de administración que son: planear, organizar, dirigir y controlar.

2.2 Marco Teórico Referencial

2.2.1 Atención al Cliente

2.2.1.1 Cliente: Conceptos según varios autores

Según Jay (2010) p. 20. El cliente es aquella persona que contrata o compra bienes o servicios². Toda empresa está en funcionamiento en un mercado porque posee clientes a quien complacer o satisfacer. El fin último de cualquier organización es captar y mantener clientes, en una cantidad mínima que le brinde una razón para continuar ofreciendo productos o servicios que generen beneficios a la organización. Para ello es necesario tener clientes satisfechos.

Serna (2010) p. 54. Define que: El cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Peresson (2010) p. 34 indica que es importante señalar que existen de manera general tres tipos de clientes en una organización: los clientes internos, que son aquellos que pertenecen a la organización, y que por lo general reciben algún producto o servicio de otras áreas o departamentos para su uso y a su vez estos pudiesen luego ser proveedores de otro departamento o área. Y los clientes externos, los cuales son aquellos entes externos a la empresa que compran o contratan el producto o servicio final que ofrece la empresa, y los clientes finales que son los usuarios del producto o servicio, quienes validaran todo cuanto de este se diga o se anuncie.

² El cliente es aquella persona que contrata bienes o servicios.

2.2.1.2 Factores que intervienen en la Atención al Cliente.

Saludo: Una buena atención empieza con dar un buen recibimiento al cliente. Apenas ingrese al local de nuestro negocio, debemos saludarlo con una sonrisa sincera y, si se trata de un cliente frecuente, debemos procurar saludarlo por su nombre.

Trato amable: Al cliente se le debe tratar con amabilidad y cortesía en todo momento, bajo cualquier circunstancia. Debemos hacerle notar que estamos para servirlo y que estamos genuinamente interesados en su satisfacción.

Actitud: En la atención al cliente lo que realmente importa es la actitud. En caso de que cometamos algún error, un cliente se enojará menos y, tal vez, perdone y olvide nuestro error, si hemos demostrado que nos hemos esforzado por darle una buena atención y por satisfacerlo.

Rápida atención: Para que una buena atención al cliente sea considerada como tal, ésta debe ser rápida. Una atención de excelente calidad podría quedar arruinada si no brindamos una rápida atención, si hacemos esperar de más al cliente para atenderlo, entregarle un producto o brindarle un servicio.

Atención personalizada: Hoy en día los clientes aprecian que se les brinde una atención personalizada. Una atención personalizada podría consistir en ofrecerle al cliente promociones exclusivas, brindarle un producto que satisfaga sus necesidades particulares, procurar que un mismo trabajador atienda todas sus consultas, etc.

Comodidad: Para que el cliente sienta que se le ha brindado una buena atención, es necesario que se sienta cómodo. Debemos contar con un local lo suficientemente amplio como para que sienta a gusto, contar con sillas o sillones

cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar dónde pueda guardar sus pertenencias, etc.

Seguridad: Así como el cliente buscar sentirse cómodo en un negocio, también busca sentirse seguro. Nuestro local debe contar con todas las medidas de seguridad posibles, suficiente personal de seguridad, zonas de seguridad marcadas, vías de escape señalizadas, botiquines médicos, etc.

Higiene: Una buena atención al cliente también implica contar con un local limpio y un personal aseado. Nuestro local debe estar siempre limpio y cumplir con todas las normas de higiene establecidas, y nuestro personal debe estar siempre bien aseado y con el uniforme o la vestimenta impecable.

No presionar: Una buena atención también implica no presionar al cliente. Es posible sugerir cuando el cliente se muestre perdido, o cuando sepamos de algún producto que podría interesarle (por ejemplo, un producto complementario al que ha comprado), pero nunca presionar.

No apurar: Así como no se le debe presionar al cliente para que compre, tampoco se le debe apurar. Por ejemplo, en un restaurante no debemos servirle la cuenta sin que la haya pedido (lo cual es una invitación a que se vaya y no regrese nunca más), ni preguntarle cuánto tiempo tiene para comer cuando se haya sentado en la mesa.

No discutir: No se debe presionar ni apurar al cliente, y mucho menos discutir con él. Ante una opinión, objeción o reclamo por parte del cliente, nunca debemos discutir o polemizar con él, siempre debemos mantener la calma y mostrar una actitud serena y de diálogo.

Información: Una buena atención al cliente también implica que los vendedores estén bien informados. Nuestros vendedores deben conocer bien sus productos

y todos los aspectos relacionados con éstos (por ejemplo, las promociones), y deben ser capaces de responder todas las consultas que haga el cliente.

Servicios adicionales: Finalmente, una forma de brindar una buena atención al cliente consiste en ofrecer servicios adicionales que sean, de preferencia, gratuitos. Por ejemplo, podríamos ofrecer el servicio de entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, políticas de devoluciones para productos defectuosos, u otros servicios de post venta.

2.2.1.3 Eficiencia en la Atención al Cliente

Thompson (2011) p. 19. La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, y en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas.

2.2.2 Enfoques Metodológicos Sobre La Atención Al Cliente

2.2.2.1 Enfoque de la Atención al Cliente

Según Salomón (2012) p. 30. Indica que dentro de los estudios de enfoque a clientes, es primordial saber ¿cómo, dónde y cuándo compra nuestro consumidor?, es por eso que es necesario referirnos a sus hábitos de compra y consumo, qué referencia o qué tan reconocida es nuestra marca, evaluar la calidad del servicio desde la percepción del cliente o darle seguimiento a la lealtad que presta el consumidor hacia nuestra marca.

2.2.2.2 La satisfacción del Cliente: Lo que desea el cliente.

Según Thompson, I. (2010) p. 10. La satisfacción al cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado. Todas las personas que trabajan en una empresa u organización, es necesario que conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Un problema muy común al iniciar la planificación del sistema del servicio es determinar cuál es el nivel de expectativa de los clientes, se deben reconocer por las siguientes razones: si hacemos menos de lo que los clientes esperan el servicio será malo, hacer exactamente lo que los clientes esperan el servicio será bueno, pero ir más allá de lo que los clientes esperan en la eficiencia el servicio será percibido como algo superior. Por lo que las realidades de las expectativas de los consumidores constituyen el determinante más importante en la atención.

El esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes, es básicamente el mismo que se lleva a cabo para establecer el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado que comienza con la determinación de los siguientes cuatro elementos.

1. El segmento objetivo
2. Las expectativas de los clientes que forman parte de ese segmento.
3. Las estrategias que deben aplicarse para exceder o superar esas expectativas
4. El nivel de expectativas que ha sido creado por los competidores en la mente de los clientes.

2.2.2.3 Lealtad de los Clientes: El buen servicio; forma de ofrecer los servicios.

Según Lira (2010) p. 45. La Lealtad significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios, como un trato preferente, atención más rápida, ofertas especiales, servicios a la medida, información privilegiada, participación con la empresa, ayuda cuando la requiera, incentivos, confianza, etc. Para ello es importante, identificar el servicio deseado por los clientes, a través de diseño, prueba y nuevas necesidades que van surgiendo por los mismos. La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa como se indica en el siguiente gráfico.

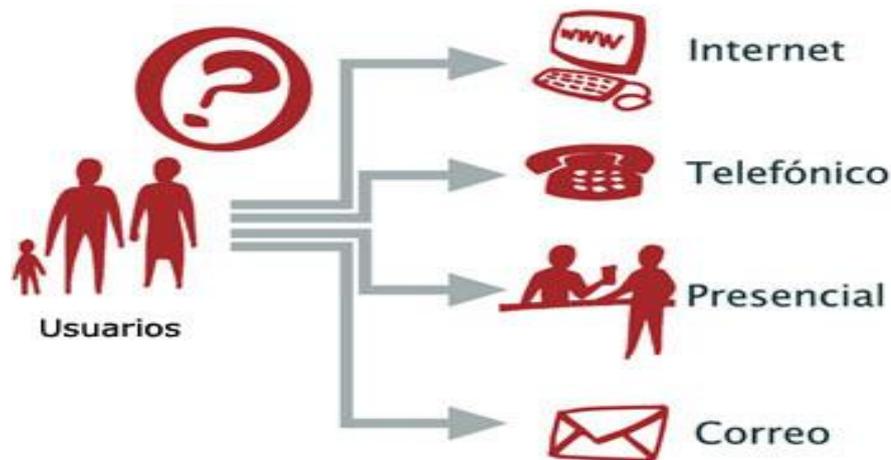


Figura No 2: Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?

Fuente: María Carmén Lira Mejía

En la imagen podemos ver las diferentes formas de atender al servicio al cliente, que pueden ser por Internet ya que por este medio se encuentra a la compañía mediante su página web, donde podrán encontrar información de contacto telefónico para posteriormente comunicarse, luego se concreta una reunión que es de manera presencial donde informar los servicios que la compañía ofrece y

al finalizar se envía la propuesta por correo electrónico para posterior aprobación.

2.2.3 El Servicio al Cliente

2.2.3.1 Importancia del Servicio al Cliente

Según la teoría de Arturo K (2010) p. 25 Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

Contingencias del servicio: Las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde que el representante de ventas tiene contacto con él, al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma de “como la empresa concibe negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él”.

2.2.3.2 Elementos del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- Relación con el cliente. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

2.2.3.3 Factores que influyen en el Servicio.

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado.

Los factores que hace que un servicio sea mejor recibido por el cliente, son:

- Controles.
- Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.
- Procedimientos. Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.
- Comportamientos. El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo.

2.2.3.4 Buen trato en el Servicio al Cliente.

A medida que aumenta el número de competidores así como el de productos ofertados en el mercado, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no sólo buscan productos de buena calidad y buenos precios, sino también que se les brinde un excelente servicio al cliente.

Muchas empresas son conscientes de la importancia de brindar un buen servicio al cliente, pero a pesar de ello, no lo ponen en práctica, ya sea por dejadez o simplemente por no saber cómo proceder. Encontramos algunas reglas o principios que al ponerlas en práctica te ayudarán a brindar un excelente servicio al cliente:

Siempre saluda.- Debes saludar al cliente apenas éste ingrese al local de tu negocio, de preferencia con una amplia sonrisa y, en caso de tratarse de un cliente frecuente, procurar saludarlo por su nombre.

Brinda un trato amable.- Debes brindarle al cliente un trato amable, cortés y servicial, hacerle notar que estás para servirlo, y que estás interesado genuinamente en su satisfacción.

Ofrece un trato personalizado.- Debes ofrecerle promociones exclusivas, brindarle un producto o servicio que satisfaga sus necesidades particulares, y procurar que un mismo trabajador atienda todas sus consultas o reclamos.

Atiende con rapidez.- Apenas el cliente ingrese a tu negocio, debes acercarte a él incluso si estás ocupado (en cuyo caso podrías decirle que lo atenderás en un momento), y luego atenderlo con la mayor rapidez posible.

Nunca discutas con el cliente.- Ante una opinión, objeción o reclamo por parte del cliente, nunca debes ponerte a discutir o polemizar con él. Debes mantener

la calma y mostrarte amable por encima de todo, pudiendo responderle cortésmente que respetas su posición, pero que no la compartes.

Sé flexible.- A pesar de las reglas o políticas que tu empresa pueda tener, en ocasiones debes ser flexible y hacer concesiones si lo consideras conveniente.

Sé sincero.- Sé siempre sincero con el cliente acerca de tus productos o servicios, y nunca prometas algo que sabes que no vas a poder cumplir.

Cumple tus promesas.- Si has prometido entregarle un producto en una determinada fecha, debes entregarle el producto en dicha fecha, y si por algún motivo sabes que no podrás hacerlo, debes llamarlo inmediatamente y ser sincero con él.

Da siempre las gracias.- Finalmente, una vez que el cliente haya completado su compra, no te olvides de darle siempre las gracias. Y luego de haberle dado las gracias, despídete de él amablemente y deséale un hasta pronto.

2.2.4 Gestión por Resultados

2.2.4.1 Qué es la Gestión por Resultados?

Según Reinoso (2011) p. 5. De la Secretaria Nacional de la Administración Pública del Ecuador, la Gestión por Resultados (GPR) es un enfoque que busca incrementar eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La Gestión por Resultados supone medir los resultados. Esto es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos, para examinar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad.

Todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

2.2.4.2 Medición de los Resultados

Según Tschohl, (2011) p. 42. La medición de los aspectos que contribuyen a los niveles de rentabilidad es muy importante para los directivos de todas las empresas con las que ha trabajado alrededor del mundo, siempre preguntan cuáles son los resultados que pueden esperar de un programa de servicio al cliente.

Una de las razones más importantes para medir el servicio es que sin esta los altos niveles de dirección pierden, en tres o cuatro meses, interés en el programa de servicio al cliente. Además los resultados cuantificables acaparan

y reciben todo su apoyo, lo que puede ser medido puede ser hecho como se lo puede observar en la siguiente figura:



Figura No. 3: Medición y Gestión de Resultados

Fuente: Guía Metodológica Gobierno por Resultados. Secretaria de la Administración Pública, 2011

2.2.4.3 Beneficios de la Gestión por Resultados.

- Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre Gerentes y Subordinados.
- Hace que los individuos conozca mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

2.2.4.4 Que se debe evitar en la Gestión por Resultados?

- Objetivos poco claros
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados
- Selección de resultados e indicadores no realistas
- Preponderancia de indicadores cuantitativos
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos

2.2.5 Enfoques metodológico sobre la Gestión por Resultados.

2.2.5.1 Cambios revolucionarios en el entorno de la Gestión Pública.

Tanto a nivel individual, organizacional y estatal, somos partícipes y testigos de varios cambios que afectan a la vida cotidiana, estos cambios son la globalización, el uso de tecnologías de la información y el uso de conocimiento. La Globalización abarca todas las esferas de la vida en un grado cada vez mayor.

Debido a la velocidad del cambio, estamos entrando en un mundo de una calidad diferente, al punto que los sistemas políticos económicos y tecnológicos son mutuamente interdependientes y se producen en tiempo real, gracias al desarrollo de la tecnología pues se trasladan inmediatamente afectando aspectos fundamentales de actividades sociales muy distantes.

2.2.5.2 El Modelo GPR3 en el Gobierno del Ecuador.

El siguiente modelo describe la jerarquía de planes que constituye el modelo de gestión gubernamental, iniciando con el plan rector, el Plan Nacional del Buen Vivir y su implementación en los diferentes niveles, mostrando los vínculos que promueven la alineación vertical y horizontal.

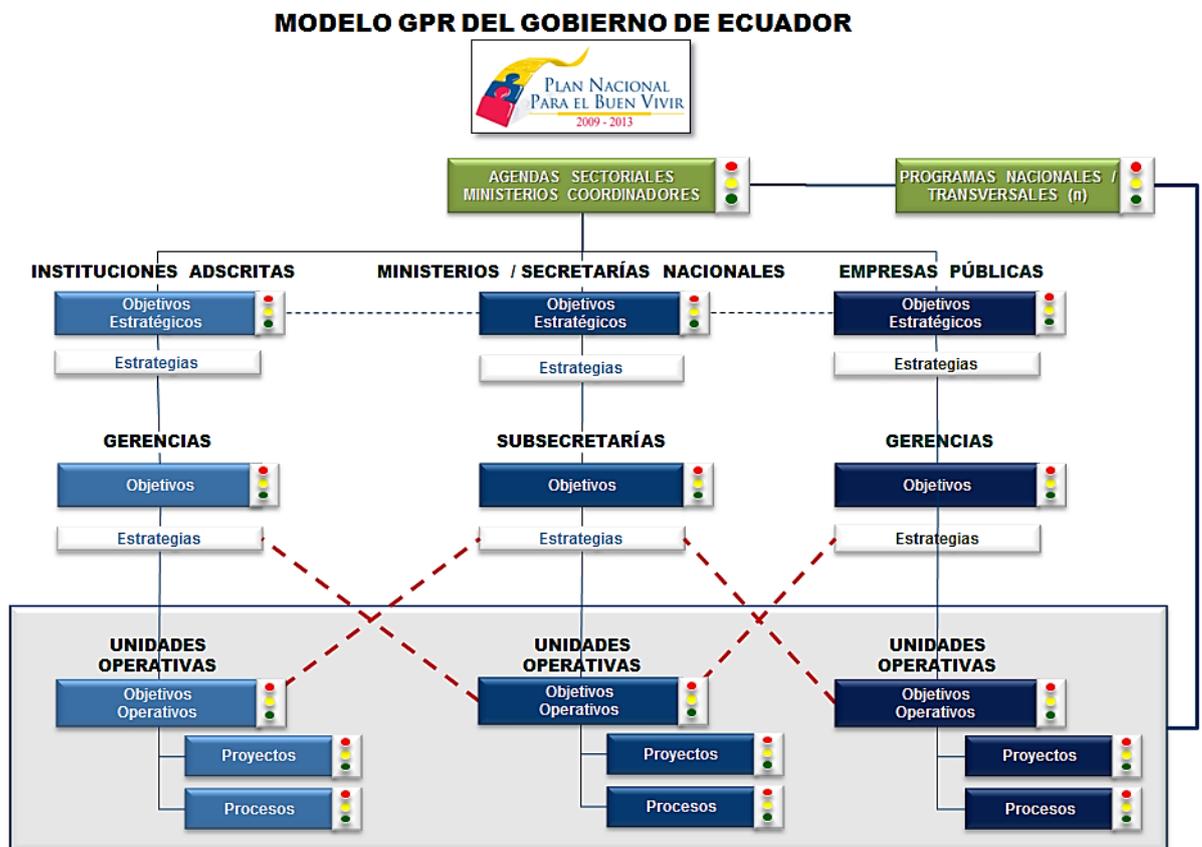


Figura No. 4: Modelo GPR del Gobierno de Ecuador

Fuente: Guía Metodológica Gobierno por Resultados Secretaría de la Administración Pública, 2011

³ Gestión por Resultados

2.2.5.3 La nueva Gestión Pública y sus principales componentes.

La nueva gestión pública pone énfasis en la eficiencia y eficacia del gobierno. No basta con la legitimidad de origen otorgada por el voto popular porque la ciudadanía tiende más a evaluar la gestión pública por resultados y desea ser protagonista, consultada, atendida, y satisfecha, lo que ha llevado en nuestras democracias a definir el voto programático y la revocatoria de mandato, en caso de incumplimiento. La nueva gestión pública orientada al ciudadano como cliente, se convirtió entonces en una empresa de servicio. Ambos enfoques utilizan la calidad como una filosofía de gestión, enfocada al cliente, a los procesos y a los resultados que continuamente van mejorando.

Esta forma de pensar de la Administración Pública; al considerar al ciudadano como cliente y a la propia gestión del Estado como mera administradora de sus peticiones, reduce al ciudadano en su relación con la administración, en un mero consumidor de servicios donde se le reconocen únicamente sus derechos individuales, renunciándose al concepto más amplio de la ciudadanía.

2.2.5.4 Organización de la Gestión Pública Institucional orientada a resultados.

El conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema gestión organizacional, para hacer más eficientes y eficaces los servicios a la ciudadanía fundamentándolos en principios constitucionales, legales, políticos y técnicos, a través del mejoramiento continuo, el desarrollo meritocrático de los servidores públicos y el uso de tecnologías innovadoras.

Los principios del modelo de gestión pública institucional son la eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, ética, transparencia, equidad, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental. Los valores del modelo son la honestidad, integridad,

respeto, lealtad, dignidad, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico, se definieron los siguientes componentes del modelo de reestructuración: Planificación de la organización institucional, Gobierno por resultados, gestión de planes, programas y proyectos, gestión de procesos, gestión de talento humano, estrategias complementarias al modelo de reestructuración.

El Gobierno por Resultados es el procedimiento mediante el cual se definen, alinean, transparentan, se da seguimiento y actualizan los planes estratégicos y operativos de las instituciones públicas de acuerdo a las políticas y estrategias nacionales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, para una entrega eficiente y eficaz de resultados para la ciudadanía.

La gestión de planes, programas y proyectos es el procedimiento mediante el cual las instituciones administran a través de objetivos, indicadores y resultados el ciclo de vida de los planes, programas y proyectos, con el fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos nacionales, institucionales, y de eficiencia gubernamental.

La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica una definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos institucionales, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública, entreguen servicios eficientes y de calidad que satisfagan al ciudadano.

2.2.5.5 Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Resultados actividades preparatorias.

Según Makon, (2011) p. 10. Esta primera fase inicia el proceso de instalación del modelo de gestión por resultados. Dado que este proceso supone un cambio de

fondo en las prácticas de trabajo y, por lo tanto, en la cultura organizacional, requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad del organismo de liderar y encabezar el proceso de cambio. En este sentido, mediante una serie de entrevistas con el máximo nivel de la jurisdicción, en las cuales se acuerdan las características generales del proceso de cambio organizativo, se generan los insumos necesarios para realizar la formulación del proyecto, tomando en cuenta las particularidades específicas del organismo.

Una vez acordado el proyecto, se formula el Convenio marco de la cooperación técnica. En este punto resulta fundamental establecer con claridad el grado de compromiso e involucramiento de la Alta Dirección del organismo en el proceso de implantación. Por ello, es necesario determinar en el Convenio una clara definición de la contraparte ejecutiva de la jurisdicción, quien, en definitiva, será la que lleve adelante el proceso.

En forma simultánea, se comienzan a prefigurar el equipo de planificación que actuará en la primera etapa del proceso. El tamaño del equipo estará vinculado a las dimensiones y complejidad del organismo. Esta fase concluye con la formalización y firma del Convenio Marco de Cooperación Técnica.

2.2.5.6 Seguimiento y Evaluación

Según Cepal, (2013) p. 28. El seguimiento (monitoreo) es una función y herramienta de gestión que permite la colección, análisis y el informe del avance de implementación sustantivo y financiero del programa de trabajo de la Comisión. El monitoreo pretende medir el rendimiento por medio de la comparación de avance actual con el programa de trabajo planificado para determinar si existe la necesidad de realizar cambios para el logro de los resultados específicos comprometidos.

Será preciso identificar claramente los resultados obtenidos en cada uno de los organismos, el impacto de dichos resultados y la relación entre las reformas

llevadas a cabo al interior de los organismos con aquéllas más generales, originadas en los órganos rectores u otras instancias administrativas.

De esta forma se podrán establecer criterios de éxito para la viabilidad y sustentabilidad del modelo de gestión por resultados y formular recomendaciones que permitan expandir la implantación del nuevo modelo a la totalidad de las organizaciones de la Administración Pública Nacional.

2.2.6 Alcance de la Gestión por Resultados en el Ecuador

2.2.6.1 Beneficios esperados en la Gestión por Resultados en el Estado Ecuatoriano

La Secretaria Nacional de la Administración Pública indica siete puntos importantes para llevar a cabo la gestión en la empresa estas son:

1. Operativizar el Plan Nacional del Buen Vivir.
2. Mejorar la ejecución del presupuesto gubernamental.
3. Mejorar la calidad de la toma de decisiones durante los gabinetes sectoriales y ampliados.
4. Enfocar al Gobierno en las áreas de mayor urgencia de mejora.
5. Mejorar la colaboración matricial y corresponsabilidad horizontal entre las instituciones del Gobierno.
6. Ayudar en el desmantelamiento de los procesos burocráticos.
7. Desarrollar competencias institucionales en la planificación estratégica / operativa y gestión de resultados.

2.2.6.2 Alcance de la Gestión por Resultados en el Ecuador

Según indica Maldonado (2013) p. 105. La implantación de la Gestión por Resultados es una transformación de la Administración Pública Central, patrocinado por la Presidencia de la República. El GPR complementa e interactúa con sistemas actuales del Estado. Se enfoca en la gestión y no

solamente en la planificación. Los principales beneficiarios son las unidades operativas.

El Plan Nacional del Buen Vivir, une los esfuerzos de reestructuración de la gestión en los siguientes aspectos.

Objetivos: Consolidar una nueva organización y rediseño institucional del estado, fomentar un servicio público, eficiente y competente, promover la gestión de los servicios públicos, de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.

Metas: Que recupere las capacidades estatales de rectoría, planificación, regulación y control, investigación y participación, mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos, aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.

Para viabilizar esta actividad, se establecieron a nivel de los ministerios sectoriales, con sus instituciones adscritas y dependientes, banda pública y empresas públicas, creadas con Decreto Ejecutivo, las denominadas coordinaciones generales de Gestión Estratégica, con el fin de impulsar bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia de la función ejecutiva.

2.2.6.3 Medición del Desempeño

Según la Guía Metodológica de la Administración Pública (2011) p. 16. Las mediciones del desempeño son los “signos vitales” de la institución y comunican aquello que es importante a toda la institución. se tienen las siguientes consideraciones:

La medición del desempeño permite alcanzar un 100% de entendimiento en toda la institución en cuanto a objetivos y plazos. Para el éxito y establecimiento de la evaluación del desempeño es fundamental el involucramiento de los líderes y autoridades. Dado que las medidas de desempeño conducen a la institución, es importante que los líderes participen en la definición del sistema de gestión del desempeño. Razones para medir el desempeño:

Mejorar- Tomar acciones preventivas o correctivas.

Planear y predecir - Solicitar recursos, definir presupuestos.

Competir - Identificar fortalezas y debilidades.

Incentivar y recompensar - Desarrollar y manejar al personal.

Cumplir con leyes, regulaciones y estándares - Evaluar, verificar su cumplimiento.

2.2.6.4 Gestión Organizacional

Toda organización tiene definidos unos objetivos⁴, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa. Es importante que las empresas definan el modelo de gestión por competencias, con el fin de crear una cultura enmarcada en el desarrollo técnico, personal y organizacional.

2.2.6.5 Responsabilidad y Transparencia

La Responsabilidad de Gestión está delegada, normalmente en la persona responsable de calidad. Sin embargo, casi siempre es una delegación ficticia, que se refiere a procedimientos, normas y papeles. No a decisiones organizativas reales.

⁴ Toda organización tiene definidos unos objetivos

La Transparencia es un valor aplicado a la conducta humana, no significa otra cosa que permitir que los demás entiendan ser transparente es ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad que permita la interpretación.

2.2.6.6 Eficiencia y Efectividad en el Servicio

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Efectividad: Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita. Características importantes para definir la eficiencia y la eficacia en el servicio.

| Eficiencia | Eficacia |
|--|---|
| <p>Menos recursos, para un mismo objetivo</p> <p>Es siempre hacer las cosas bien, desde el principio</p> <p>Se limita a la situación actual</p> <p>Se centra en los medios</p> | <p>Capacidad para alcanzar un objetivo</p> <p>Es hacer las cosas correctas</p> <p>Visualiza las cosas a largo plazo</p> <p>Se enfoca en los fines</p> |

2.3 Marco Legal

El desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases legales:

Constitución de la República del Ecuador (Enero, 2012)

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La Ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Ley Orgánica del Consumidor (Enero, 2015).

Art. 66.- Normas Técnicas.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN -, entidad que también se encargará de su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes. De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

2.4 Marco conceptual

Auditoria: Es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

Buzón de sugerencias: Está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le pareció el servicio o la atención prestada en el establecimiento.

Cadena de satisfacción: Es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

Ciclo de servicio: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

Cliente: Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento, ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

Competitividad: Es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la

Disposición: Es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

Encuesta: Son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

Estrategia: Es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

Ética: Ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

Garantía de la calidad: Comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

Gestión: Es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

Misión: Compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

Organización: Es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinad para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

Quejas: Es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo, también lo toman como modo de protesta.

Reingeniería: Se utiliza cuando los procesos no funcionan bien y necesitan comenzar de nuevo planteando nuevas alternativas, es hacer lo que se está haciendo pero hacerlo bien.

Servicio: Es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

Sistema: Es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

Valor agregado: Son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

Visión: Es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

Resultado: Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

Resultados a nivel de efecto (o final): Es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo): Son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

Riesgo: Es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos

Indicadores: Son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo.

Actividad: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados. Término conexo: intervención para el desarrollo.

Asociados: El concepto de asociación denota metas compartidas, responsabilidad común por los efectos directos, clara rendición de cuentas y obligaciones recíprocas. Los asociados pueden ser gobiernos, entidades de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, organismos multilaterales, empresas privadas, etc.

Atribución: La atribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos. Representa la medida en que los efectos de desarrollo observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos.

Autoevaluación: Evaluación por parte de los responsables del diseño y la implementación de una intervención para el desarrollo.

Beneficiarios: Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la intervención.

Conclusiones: Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y de manera más general, a otras fortalezas y

debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.

Contractual: Situación o condición que podría presentarse hipotéticamente para las personas, las organizaciones o los grupos si no hubiera una intervención para el desarrollo como la evaluada.

Economía: Ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado. Nota: Se dice que una actividad es económica cuando los costos de los recursos escasos utilizados se aproximan al mínimo necesario para lograr los objetivos planeados.

Efecto: Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención. Términos conexos: resultados, efecto directo.

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

Evaluación de conjunto: Evaluación de un conjunto de actividades, proyectos y/o programas relacionados entre sí.

Evaluación de procesos: Evaluación de la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes. Término conexo: evaluación formativa.

Evaluación de proyectos: Evaluación de una intervención individual para el desarrollo que tiene por objeto alcanzar objetivos específicos con recursos especificados y dentro de calendarios de ejecución determinados, a menudo

enmarcada en un programa más amplio. El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables. Cuando no puedan cuantificarse los beneficios, el enfoque adecuado sería el de eficacia en función de los costos.

Evaluación externa: Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por entidades y/o individuos ajenos a los organismos donantes y de ejecución.

Evaluación interna: Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad y/o personas que dependen de la gerencia o dirección de un organismo donante, asociado o de ejecución.

Evaluación participativa: Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación.

Gestión basada en resultados: Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Término conexo: marco lógico.

Indicador del desempeño (o de los resultados): Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado.

Marco de resultados: Lógica del programa que explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes. Términos conexos: cadena de resultados, marco lógico.

Marco lógico: Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y

sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.

Medición de los resultados: Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

Meta: Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo. Término conexo: objetivo de desarrollo.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de Investigación

3.1.1 Método

Según Jarrín, (2011) p. 5. El método es la forma, manera, modo estrategia de cómo realizar un trabajo investigativo para llegar a la consecución de sus objetivos. Es un orden que debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados. En la ciencia se entiende por método, al conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad.

En el presente trabajo de investigación está basado en un Enfoque Cuantitativo.

Según Galeano (2010) p. 15. Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias, trabajan fundamentalmente con el número de datos cuantificables.

Determinamos que durante el proceso de cuantificación numérica el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel central. Por lo que deben ser correctos o que indiquen lo que interese medir con facilidad y eficiencia. La investigación cuantitativa se realiza cuando el investigador mide las variables y expresa los resultados de la medición en valores numéricos Mejía (2008) p.86. En conclusión los resultados de la investigación cuantitativa son objetivos y medibles.

3.1.2 Tipos de Investigación

El presente trabajo de investigación, se ha basado en la investigación Descriptiva y Exploratoria.

Investigación Descriptiva. Según el Manual de técnica de investigación educacional de Deobold (2010) p. 20. “La Investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta no se limita a la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

En el proyecto de investigación se hace una descripción de las situaciones que se dan en la firma auditora que y como esto está incidiendo en la atención al cliente, se describen los resultados de la gestión de la empresa para que exista un buen servicio al cliente y se busca implementar el sistema de Gestión por Resultados, recolectando la mayor cantidad de datos y describiendo los procesos a seguir.

Investigación Exploratoria. Según Hernández (2010) p. 42. “La Investigación Exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. La investigación exploratoria impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas. Debe sacar conclusiones definitivas sólo con extrema precaución.

Aplicamos la investigación exploratoria, porque la Gestión por Resultados es un sistema nuevo que recientemente se está aplicando en nuestro país que ha sido poco explorado, se busca obtener toda la información posible, junto con la

descriptiva se busca obtener una acumulación de datos y luego su respectiva tabulación.

3.2 Población y Muestra

Dentro del análisis estadístico se manejarán términos estadísticos, por lo tanto sus definiciones se hacen imprescindibles para entender las propuestas que en adelante se elaborarán.

Población.- Según Tamayo (2011) p. 114 “Es el conjunto de todos los elementos que se desean estudiar y acerca de la cual se desean inferir conclusiones. Lógicamente el proceso de estudiar todos los elementos de una población es prácticamente imposible, desde el punto de vista del tiempo invertido y el costo del estudio, por lo tanto siempre se trabaja con una muestra.”

Muestra.- Según Tamayo (2011) p. 115. Es una fracción de la población, se la puede considerar como un subconjunto de la población. El principal requerimiento que se pide de la muestra es que sea representativa de manera que la información que de ella se concluya sea confiable.”

| POBLACION | NUMERO |
|-------------------------|---------------|
| CLIENTES | 40 |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO | 30 |
| DIRECTIVOS | 10 |
| TOTAL | 80 |

Tabla No. 2: Tabla de Población

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Debido a que la población para el presente trabajo de investigación es de 80 elementos a encuestar, la muestra será el total de los elementos es decir el 100% para el trabajo de investigación, la cual está formada: 40 elementos de clientes, 30 personal administrativo y 10 directivos, por tal motivo no se aplicará la fórmula estadística que se acostumbra. (Población finita).

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente proyecto de investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos: Encuestas, Cuestionarios.

ENCUESTA: Según Abascal (2012) p. 30. Es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Es utilizada en nuestro proyecto investigativo, porque a través de esta pudimos determinar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

CUESTIONARIO: Según Francis (2013). P. 30. Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Además, es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

Lo utilizamos con el personal administrativo de la firma, por medio de sus respuestas logramos determinar problemas que afectan directamente a la atención al cliente, las preguntas fueron de tipo cerradas ya que se requería de ambas opciones para la tabulación de datos.

3.4 Recursos, Fuentes, cronograma y presupuesto

Los recursos fueron:

- **Equipos:** Computador para el ingreso de datos, gráficos, información y búsqueda en internet
- **Cámara fotográfica:** para la toma de imágenes en la realización de la encuesta al personal.
- Entre los materiales se encuentran: hojas, bolígrafos, tableros

Las fuentes: libros, revistas indexadas, fuentes de páginas web usadas por la universidad y buscadores acreditados.

Cronograma

| Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| La Gestión por Resultado (GPR) y su incidencia en la atención al cliente de la firma auditora "Vizhñay, Asociados C. Ltda." de la ciudad de Guayaquil. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Anteproyecto | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de información | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de Anteproyecto | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Aceptación del tema | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Inicio de la Investigación | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Recopilación de datos | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Realización de la encuesta | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Presentación de avance a tutor | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Análisis de los datos | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Elaboración de la propuesta | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Presentación de avance a tutor | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Presentación final al tutor | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Aprobación del tutor | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Entrega a Secretaria de la Universidad | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Sustentación | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Tabla No. 3: Cronograma

Fuente: Elaborado por Annabell Chiriguayo y María Villegas

Presupuesto para la Recolección de Datos

El Presupuesto para desarrollar el proyecto se indica en el siguiente cuadro:

| PRESUPUESTO | |
|----------------------|---------------|
| DESCRIPCION | VALOR |
| Compra de materiales | 20,00 |
| Impresiones | 200,00 |
| Compra de libros | 200,00 |
| Movilización | 50,00 |
| Gastos varios | 30,00 |
| TOTAL | 500,00 |

3.5 Tratamiento a la Información

3.5.1 Procesamiento y Análisis

La información obtenida, está ubicada en el documento principal luego de ser ingresada en una tabla de Excel para el respectivo proceso de datos y elaboración de gráficos que son expresados en barras⁵, para una mejor explicación además de los datos principales.

⁵ La elaboración de gráficos son expresados en barras

**ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA FIRMA AUDITORA VIZHÑAY,
ASOCIADOS. C. LTDA (40)**

Pregunta 1: ¿Al llegar a la firma Auditora fue tratado en forma amable?

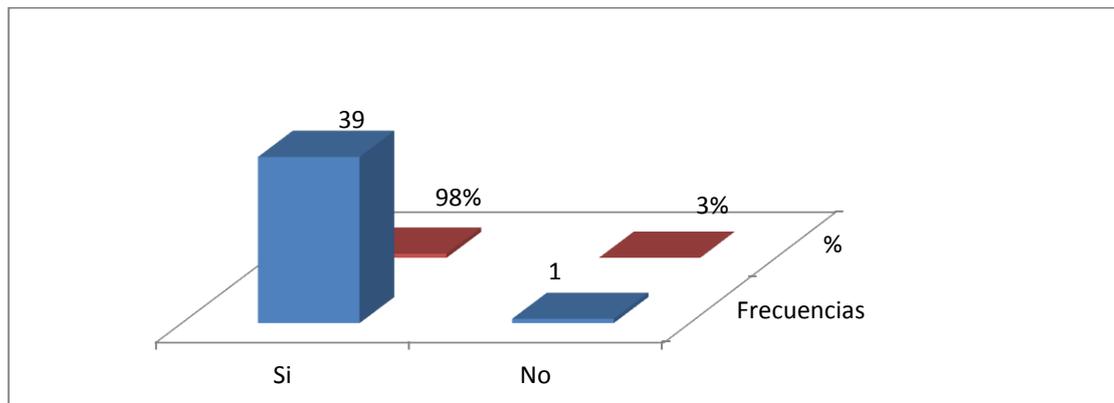
Cuadro 1. Pregunta 1

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 39 | 98% |
| 2 | No | 1 | 3% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 1. Pregunta 1



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Para la pregunta 1, las respuestas obtenidas arrojaron que el 98% de los clientes encuestados fueron atendidos de manera cálida y amable por el personal de la empresa, lo que representa el 98% de aceptación de la primera pregunta.

Pregunta 2: ¿Ha observado en las instalaciones de la firma auditora, misión y la visión de la empresa?

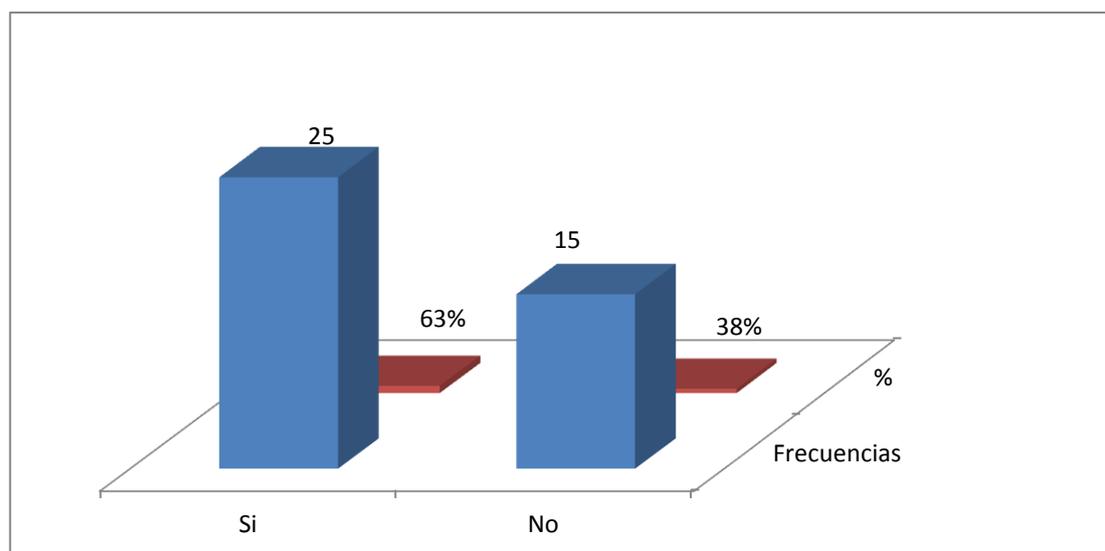
Cuadro 2. Pregunta 2

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 25 | 63% |
| 2 | No | 15 | 38% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 2. Pregunta 2



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas obtenidas para la pregunta 2 revelan que el 63% de los clientes encuestados, es decir, 25 clientes, no se han fijado si existe la misión y visión dentro de las instalaciones de la empresa, pero el 38% de los clientes, es decir, 15 clientes encuestados contestaron que si existen esos principios dentro de la empresa, siendo muy observadores.

Pregunta 3: ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido?

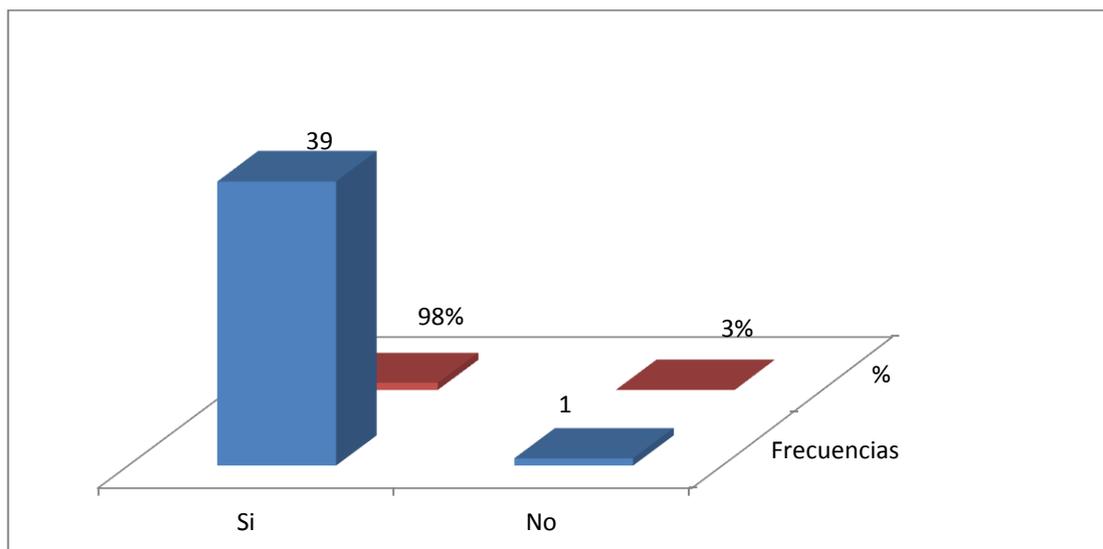
Cuadro 3. Pregunta 3

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 39 | 98% |
| 2 | No | 1 | 3% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 3. Pregunta 3



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

En la pregunta 3, sobre el servicio ofrecido por parte de la empresa a los clientes, ellos (el 98%) de los encuestados, confirman y afirman sentirse satisfechos de los servicios profesionales ofrecidos por parte de la firma, lo que revela que es una empresa competitiva.

Pregunta 4: ¿Considera usted que el servicio ofrecido es el de una empresa de calidad?

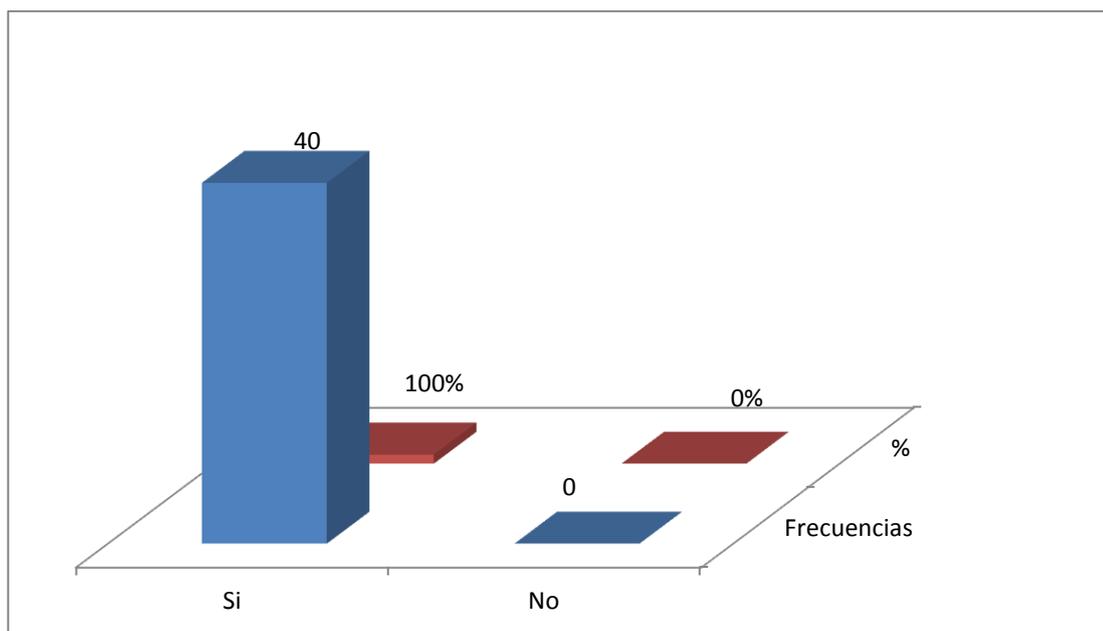
Cuadro 4. Pregunta 4

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 40 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 4. Pregunta 4



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Respecto a esta pregunta el 100% respondió que consideran que el servicio ofrecido por parte de la empresa es de calidad, lo que permita cumplir la misión de la firma auditora.

Pregunta 5: ¿El precio o función del servicio es el adecuado?

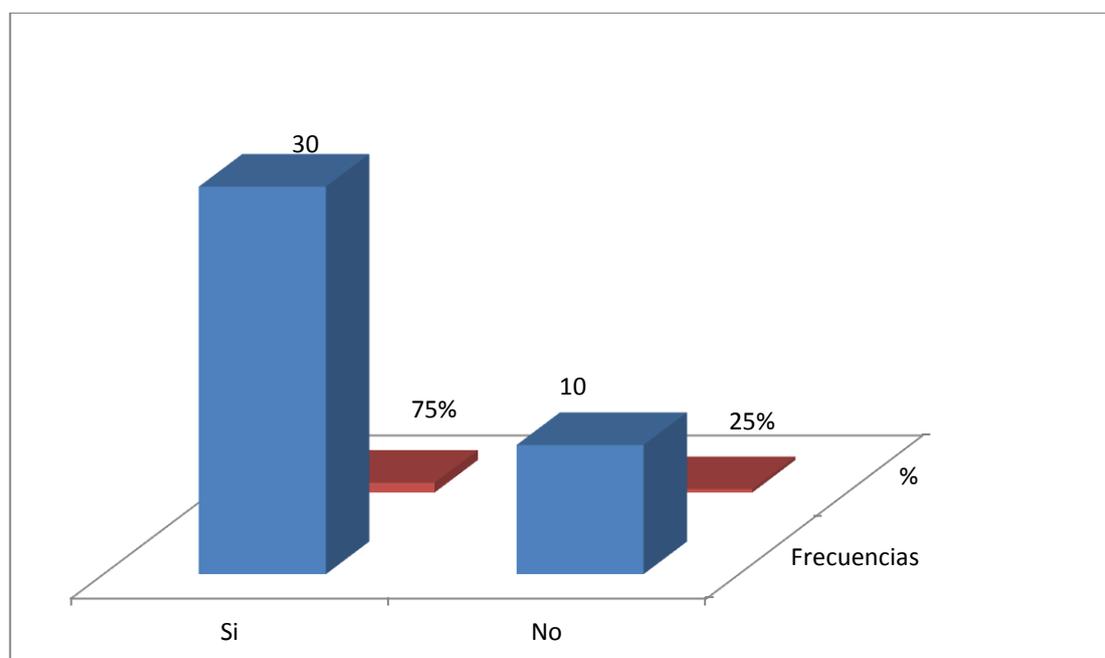
Cuadro 5. Pregunta 5

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 30 | 75% |
| 2 | No | 10 | 25% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 5. Pregunta 5



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Para la pregunta 5 se observa que un 75% reconoce que el precio o función del servicio es el adecuado, debido a que sus valores son de acorde al mercado local (30 elementos encuestados).

Pregunta 6: ¿Considera que los informes de gestión son entregados oportunamente?

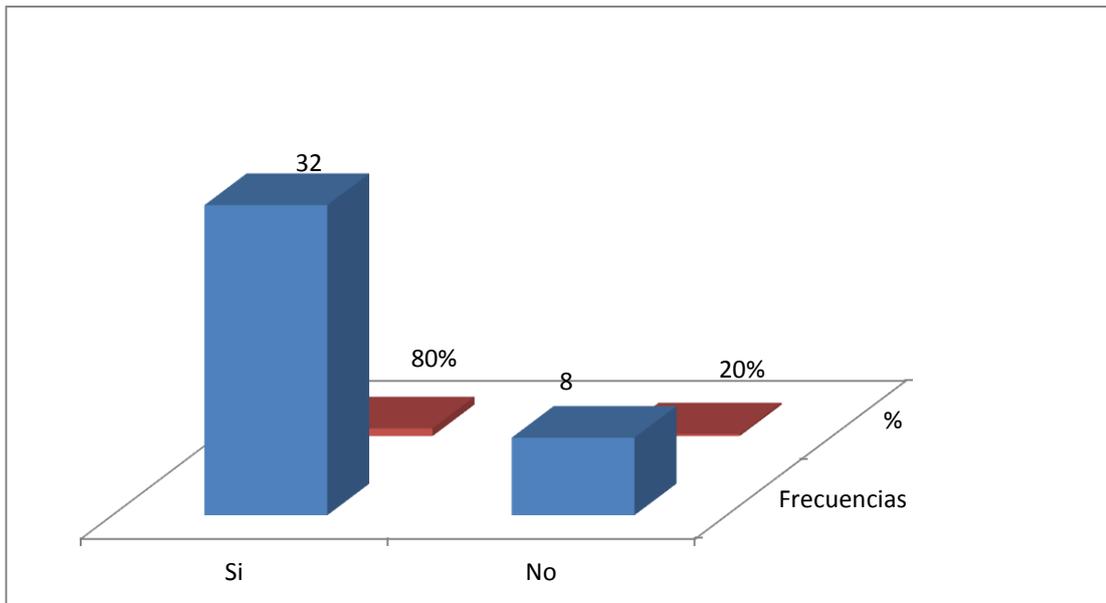
Cuadro 6. Pregunta 6

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 32 | 80% |
| 2 | No | 8 | 20% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 6. Pregunta 6



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 6 indican que el 80% de los clientes encuestados consideran que los informes de gestión son entregados oportunamente a ellos por parte de la empresa, lo que crea una credibilidad y sostenimiento empresarial dentro del mercado local. Pero importante considerar ganar a ese 20%.

Pregunta 7: ¿Considera usted, que el informe de gestión contribuye a resolver sus necesidades empresariales?

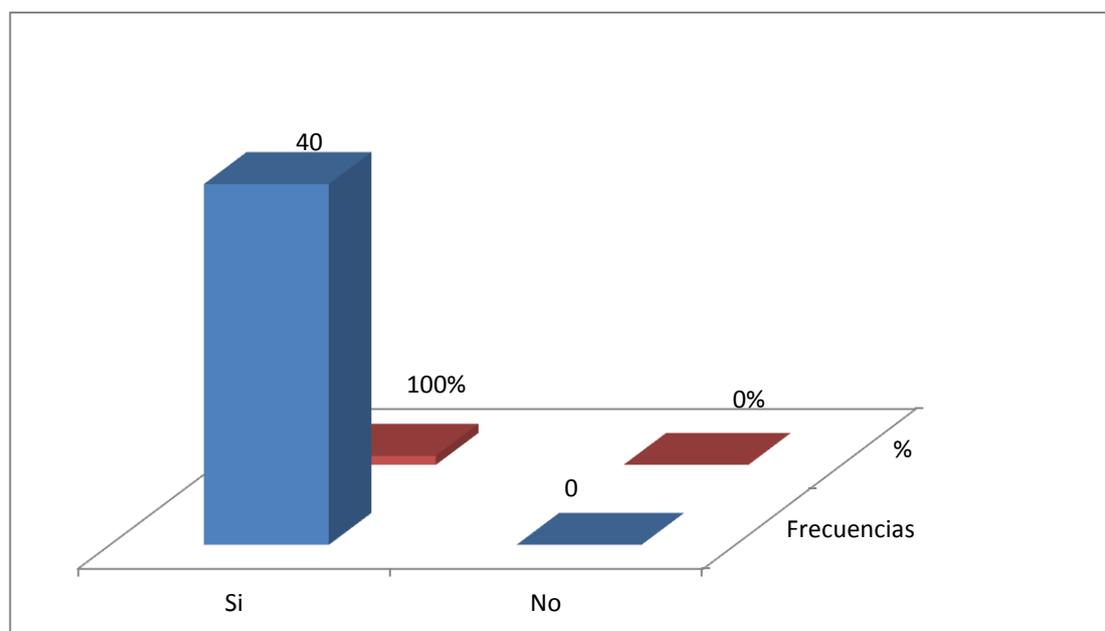
Cuadro 7. Pregunta 7

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 40 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 7. Pregunta 7



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 7 indican que el 100% de los clientes encuestados consideran que el informe de gestión contribuye a resolver sus necesidades empresariales, lo que sigue siendo un valor agregado a favor de la empresa.

Pregunta 8: ¿Considera que es atendido de forma profesional y obtiene respuestas concretas en relación a los problemas que se presentan en su empresa?

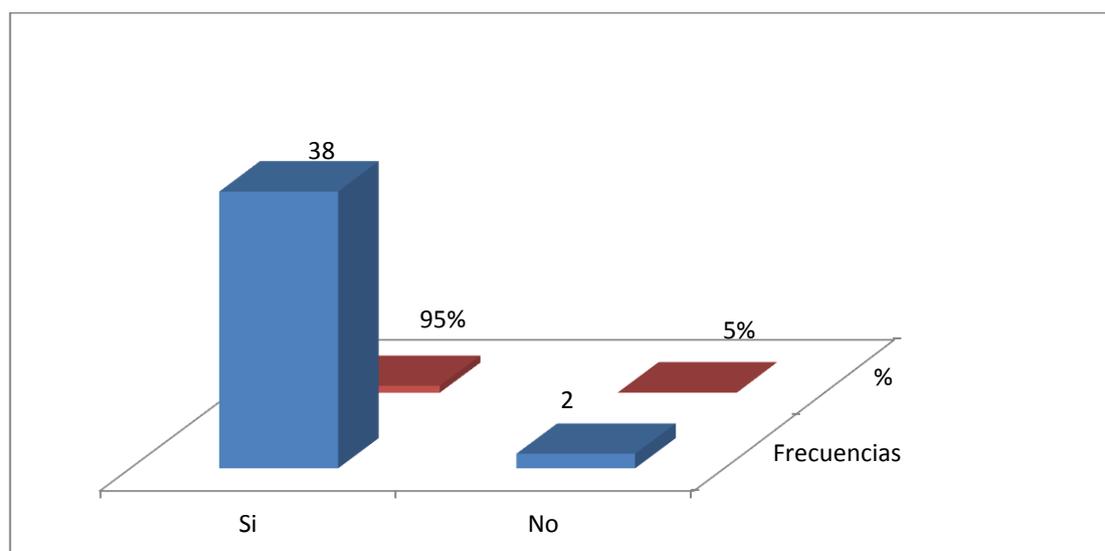
Cuadro 8. Pregunta 8

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 38 | 95% |
| 2 | No | 2 | 5% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 8. Pregunta 8



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 8 indican que el 95% de los elementos encuestados consideran que es atendido de forma profesional y obtiene respuestas concretas en relación a los problemas que se presentan en sus empresas.

Pregunta 9: ¿Considera que la firma tiene personal actualizado, capacitado y entrenado para atender sus necesidades?

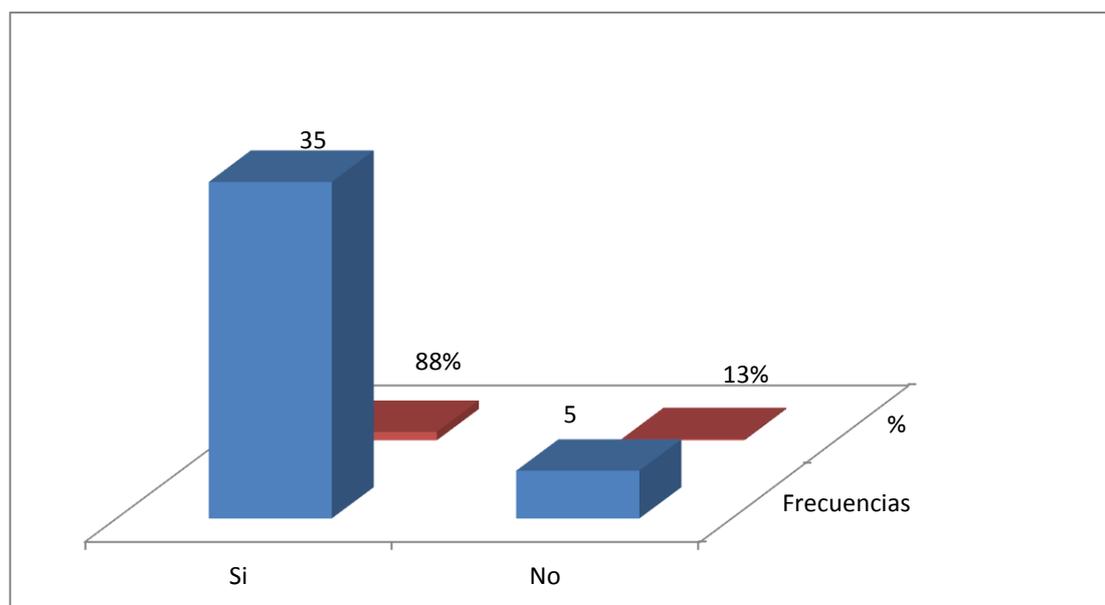
Cuadro 9. Pregunta 9

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 35 | 88% |
| 2 | No | 5 | 13% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 9. Pregunta 9



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 9 indican que el 88% de los clientes encuestados (35 elementos), consideran que la firma tiene personal actualizado, capacitado y entrenado para atender sus necesidades, pero consideran que un 13% de los clientes no lo consideran. Se debe trabajar en mejorar este indicador.

Pregunta 10: ¿Al realizar los procesos con la Auditora, cumplieron con sus expectativas?

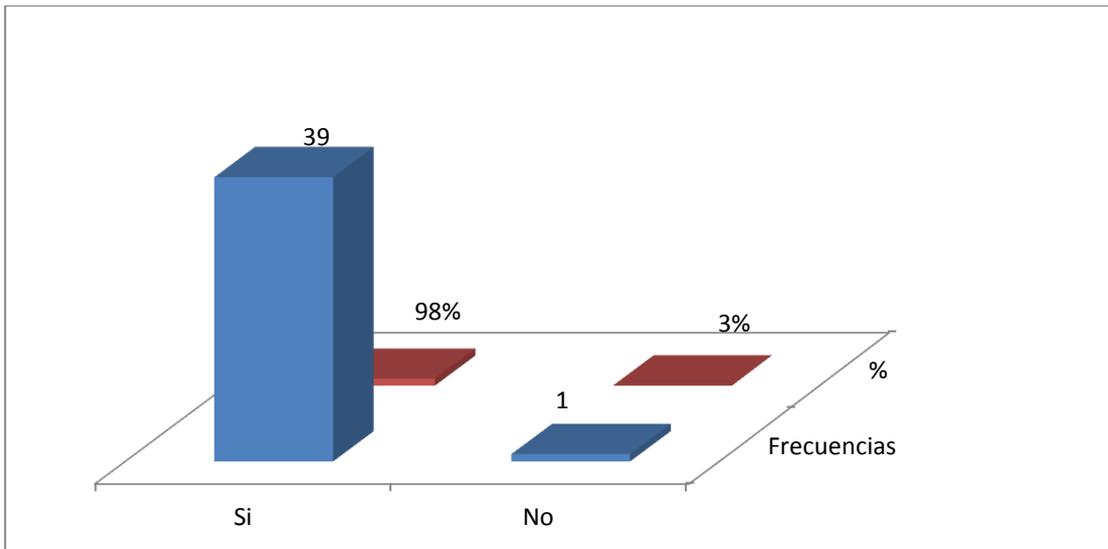
Cuadro 10. Pregunta 10

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 39 | 98% |
| 2 | No | 1 | 3% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 10. Pregunta 10



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 10 indican que el 98% de los clientes encuestados (39 elementos), consideran que al momento que la firma realizó los procesos de Auditora, ellos cumplieron con sus expectativas y cubrieron sus necesidades.

Pregunta 11: ¿Cree usted que la elaboración de una Guía de Gestión, mejorara la calidad del servicio?

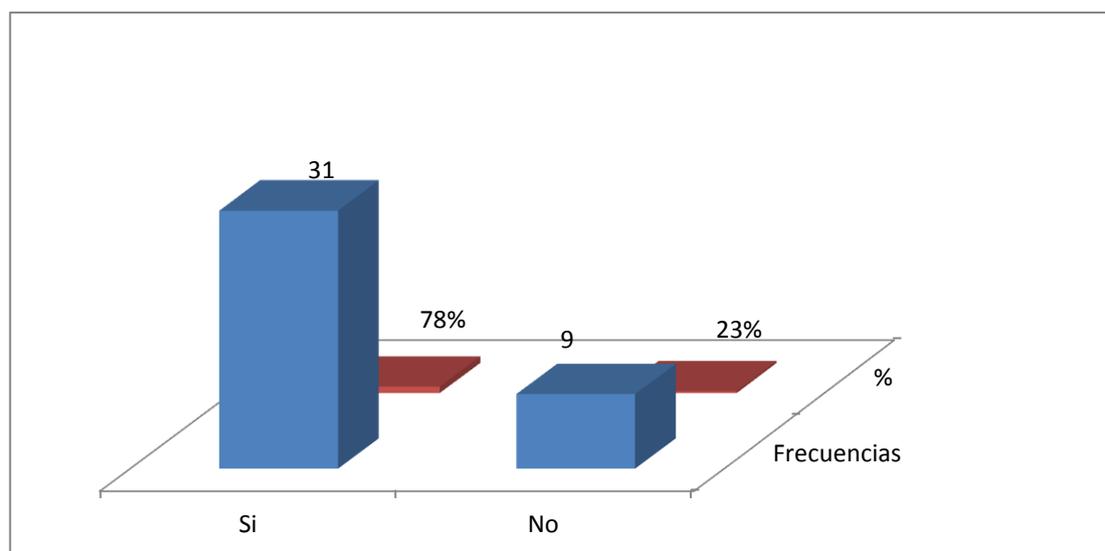
Cuadro 11. Pregunta 11

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 31 | 78% |
| 2 | No | 9 | 23% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 11. Pregunta 11



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 11 indican que el 78% de los clientes encuestados consideran que la elaboración de una Guía de Gestión, mejorara la calidad del servicio que ofrece la empresa, mejorando la información y aumentando la cartera de clientes potenciales.

Pregunta 12: ¿Asistiría a una capacitación que sea relacionada a una Guía de Gestión, para mejorar la calidad del servicio?

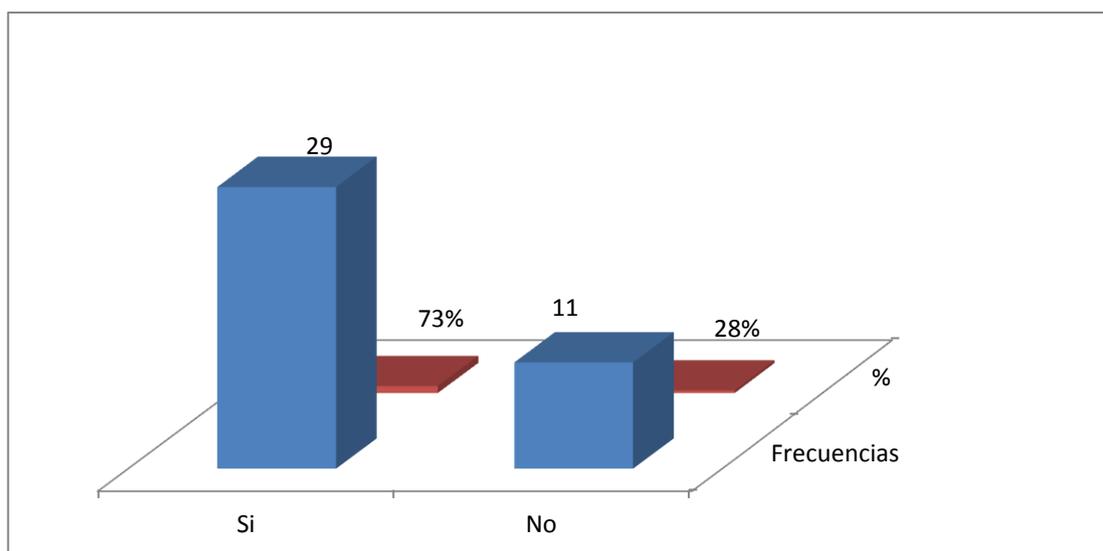
Cuadro 12. Pregunta 12

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 29 | 73% |
| 2 | No | 11 | 28% |
| | Total | 40 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Gráfico 12. Pregunta 12



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Las respuestas de la pregunta 12 indican que el 73% de los clientes encuestados (29 elementos), tienen toda la voluntad para asistiría a una capacitación que sea relacionada a una Guía de Gestión, para mejorar la calidad del servicio de la empresa que contratan.

ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Pregunta 1: ¿Cree usted, que ha sido capacitado para ofrecer un buen servicio al cliente?

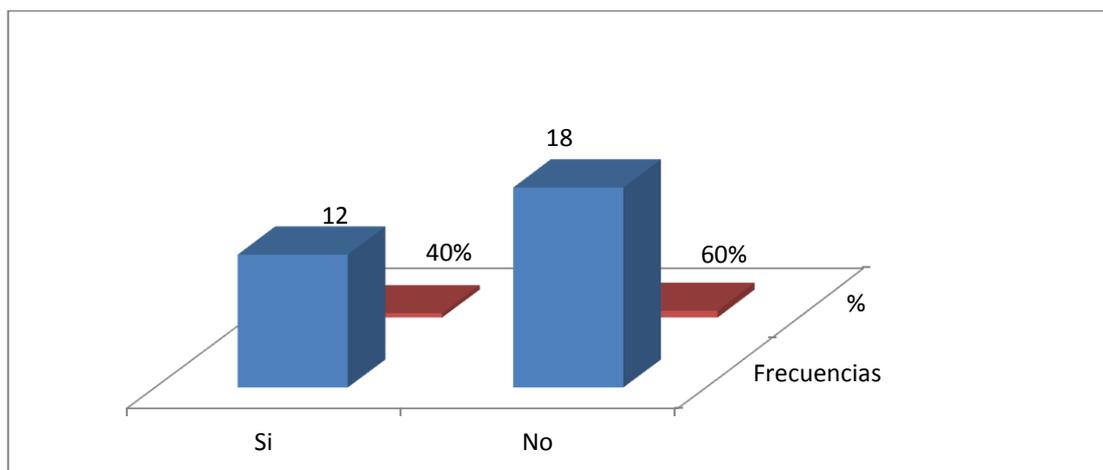
Cuadro 13. Pregunta 1

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 12 | 40% |
| 2 | No | 18 | 60% |
| | Total | 30 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 13. Pregunta 1



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

La mayoría de los encuestados, concretamente el 40% respondió (12 elementos) que han sido capacitado para ofrecer un buen servicio al cliente, pero el 60% de la población (18 elementos) no han sido capacitados. Un punto que considerar en la gestión de la empresa.

Pregunta 2: ¿En caso de que el cliente le solicite a usted algún tipo de guía o directriz, cree que está listo para direccionarlo?

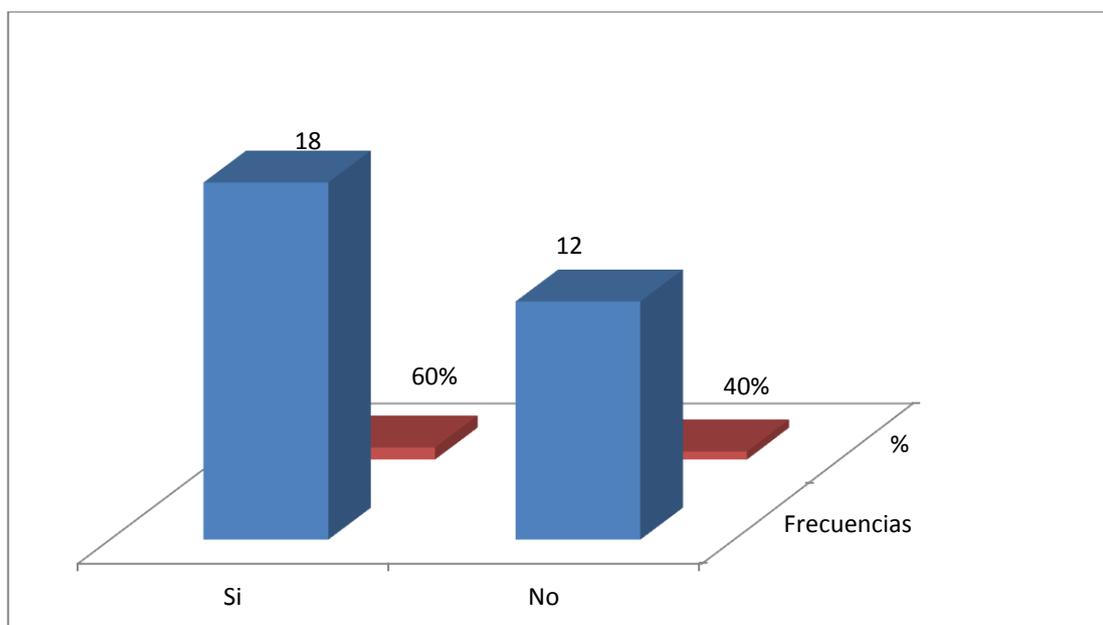
Cuadro 14. Pregunta 2

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 18 | 60% |
| 2 | No | 12 | 40% |
| | Total | 30 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 14. Pregunta 2



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

La mayoría de los encuestados, concretamente el 60% respondió que en caso de que el cliente le solicite a usted algún tipo de guía o directriz, están listo para direccionarlo, pero el 40% del personal administrativo tiene esa debilidad de no estar seguros de guiar a los clientes.

Pregunta 3: ¿Cree usted que la empresa, está llevando una Gestión organizada?

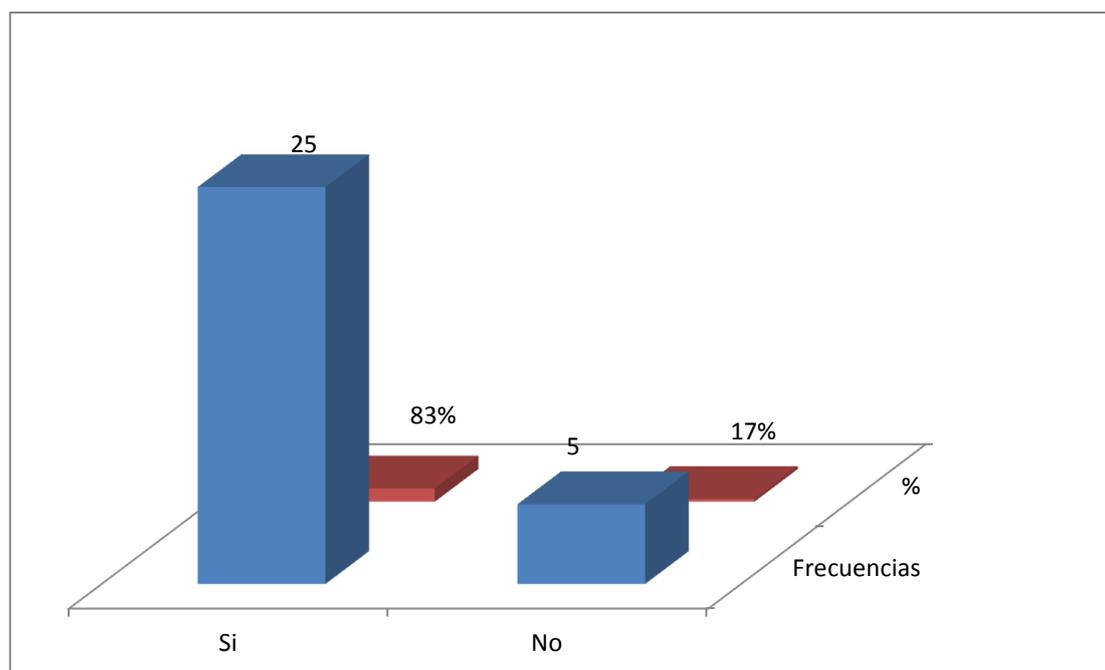
Cuadro 15. Pregunta 3

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 25 | 83% |
| 2 | No | 5 | 17% |
| | Total | 30 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 15. Pregunta 3



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

La mayoría de los encuestados, concretamente el 83% respondió que la empresa está realizando una gestión ordenada y eficiente como empresa que brinda el servicio de asesoría como una firma auditora.

Pregunta 4: ¿Conoce usted que es la Gestión por Resultados?

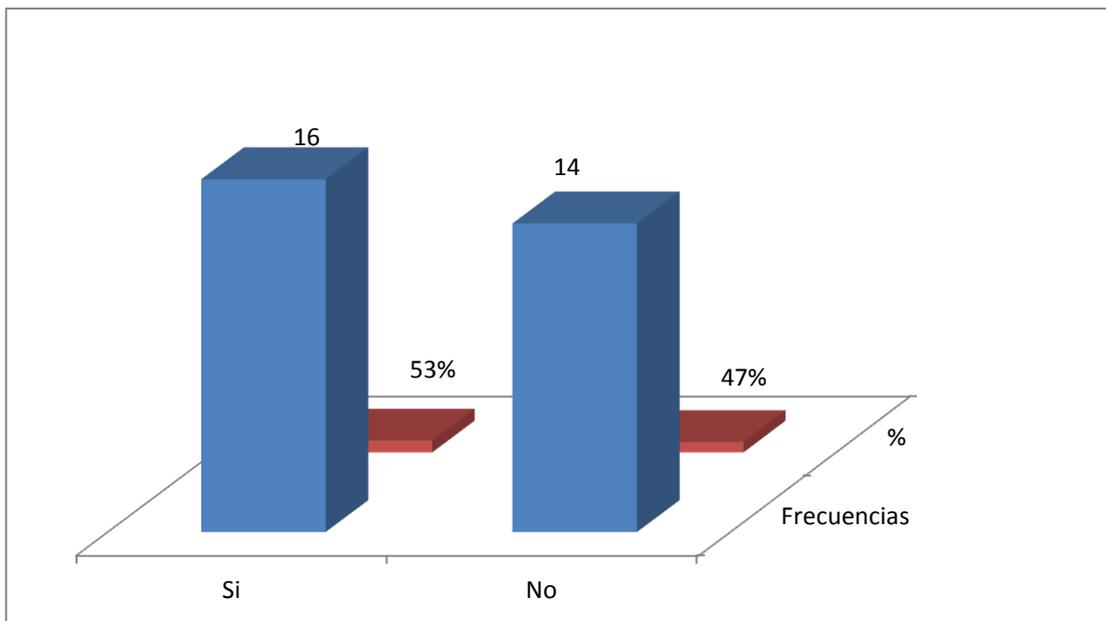
Cuadro 16. Pregunta 4

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 16 | 53% |
| 2 | No | 14 | 47% |
| | Total | 30 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 16. Pregunta 4



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Un punto a considerar es que el 53% (16 elementos encuestados) del personal de la empresa no conoce la gestión por resultados, la confunden con la administración general. Sólo 14 colaboradores (47% de los encuestados) conocen del tema.

Pregunta 5: ¿Cree usted que con la aplicación de una guía de gestión mejoraría el resultado de las ventas en la empresa?

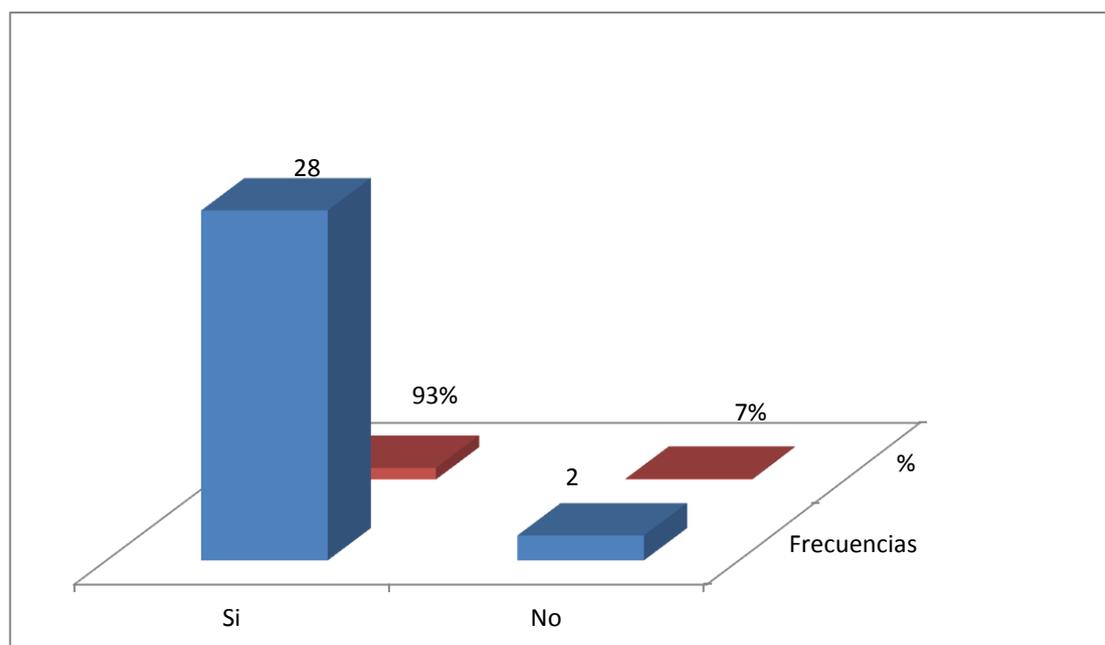
Cuadro 17. Pregunta 5

| Nro. | Alternativas | Frecuencias | % |
|------|--------------|-------------|------|
| 1 | Si | 28 | 93% |
| 2 | No | 2 | 7% |
| | Total | 30 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

Grafico 17. Pregunta 5



Fuente: encuesta realizada a los clientes de la firma Auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

La mayoría de los encuestados, concretamente el 93% de los encuestados (28 elementos) respondieron que con la aplicación de una guía de gestión mejoraría el resultado de las ventas en la empresa.

3.5.2 Conclusiones y Recomendaciones de la Encuesta

De los resultados obtenidos en la encuesta se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. El 98% de los clientes encuestados, están satisfechos con los servicios profesionales brindados por la empresa.
2. Existe inseguridad en el conocimiento y predisposición del personal administrativo en relación a emitir directrices a los clientes sobre cualquier tema que ellos consulten.

Por lo expuesto se puede recomendar lo siguiente:

1. Fortalecer internamente la capacidad del personal administrativo para brindar seguridad en sus actos y decisiones en materia de asesoría a los clientes.
2. Proponer el diseño e implementación de una guía de gestión por resultados a los directivos de la empresa.

3.6 Presentación de Resultados

La recolección de los datos se realizó de forma directa por medio de las encuestas que fueron aplicadas a 40 clientes y 30 empleados administrativos de la firma auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Los resultados fueron analizados y procesados mediante cuadros estadísticos en Microsoft Excel para la interpretación respectiva.

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

“Guía de Gestión por Resultados aplicada para el personal administrativo y cartera de clientes de la firma auditora Vizhñay Asociados Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil, para el año 2015”.

4.2 Justificación de la Propuesta

A pesar que la empresa cuenta con un nivel de aceptación y de credibilidad dentro de su cartera de clientes, los procedimientos internos, de acuerdo a las encuestas realizadas, deben ser parametrizados a través de un instrumento de consulta pública, que esté al alcance de los usuarios de la información, por tal razón dentro de las recomendaciones de las interpretaciones de los resultados alcanzados, se propone implementar una guía de gestión por resultados (GPR).

La guía de Gestión por Resultados (GPR), tiene como objetivo principal servir al personal administrativo de la firma auditora, con la finalidad de que tengan claros los procesos internos, con una adecuada Gestión, en los que se medirán los resultados (indicadores), que serán convenientes, porque logran alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento beneficiando a los clientes y al personal que labora dentro de la firma auditora.

Esta propuesta, tendrá la capacidad de resolver los problemas de atención al cliente, porque se dotará a la empresa un conjunto de alternativas administrativas, que otorgarán a la firma auditora actuar con más eficiencia y eficacia para asegurar una entidad altamente competitiva.

4.3 Objetivo General de la Propuesta

Diseño de prototipo de Guía de Gestión por Resultados (GPR), dentro de la firma auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda., la cual permitirá mejorar los procesos internos y alcanzar resultados satisfactorios en los clientes y dentro de la empresa.

4.4 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Planificar los procesos internos que serán considerados en la propuesta de la Guía de Gestión por Resultados.
- Medir los resultados a través de las técnicas de recolección de datos a los clientes.

4.5 Listado de contenidos y flujo de la Propuesta

A continuación se presenta el contenido de la guía propuesta, con todos los procesos que se deberán aplicar y dar a conocer a los clientes y al personal interno de la empresa:

Guía de Gestión por Resultados aplicada para el personal administrativo y cartera de clientes de la firma auditora Vizhñay Asociados Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil, para el año 2015”.

Contenido

1. Normas y políticas de procedimientos, control de calidad y análisis de la auditoría de estados financieros y aseguramiento.

Generalidades de la empresa

Estructura legal.

Nombre y razón social

Estructura y gobierno corporativo

Responsabilidades de la dirección con respecto a la calidad y la gestión de riesgos.

Socio responsable de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Responsables de las funciones de auditoría, impuestos y consultoría.

Compromiso de profesionalismo, nuestra visión y nuestros valores.

Visión

Valores corporativos

Organigrama funcional

Proceso de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Aceptación y continuidad de las entidades que se auditan y trabajos específicos

Aceptación de clientes

Sistema de verificación de conflictos

Proceso de evaluación de clientes

Proceso de continuidad

Control de calidad de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Auditabilidad.

Riesgo profesional

Importancia relativa

Identificación de transacciones importantes y de la entidad auditada

Descripción de las operaciones e instalaciones de la entidad auditada

Requerimiento de información financiera y política contable

Identificación de las condiciones de riesgo profesional

Condiciones económicas y financieras generales

Condiciones organizacionales

Integridad de la Administración

Evaluación de desempeño y de controles

Prueba de controles

Pruebas sustantivas

Determinar la probabilidad de errores en los estados financieros y diseñar el enfoque de la auditoría.

Partes relacionadas

Hechos posteriores

Negocio en marcha

Responsabilidad de la administración

Ejemplos financieros, operativos y otros

Supervisión y comunicación

- Porcentaje mínimo de horas mensuales que los socios a cargo de la auditoría, dedicarán a cada fase del proceso de auditoría de estados financieros.
- Número mínimo de reuniones por entidad que se estima, que los responsables a cargo de la auditoría deberán tener con el directorio de la entidad cuyos estados financieros se están auditando, o administradores si ésta no tiene directorio; definiendo las fases del proceso de auditoría en las que se debieran llevar a cabo dichas funciones.
- Número mínimo de reuniones de coordinación por entidad que se estima tendrán los socios o auditores a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría.

Documentación y archivo

2. Normas de confidencialidad y manejo de información privilegiada.

Información confidencial

Información privilegiada e información reservada

3. Normas y políticas sobre el tratamiento de las irregularidades, anomalías o fraudes que Vizhñay, Asociados C. Ltda., detecte en el desarrollo de una auditoría.

Evaluación de la integridad ética de las entidades que se audita.

Obligación de reportar fraudes a la administración de la entidad y a las autoridades competentes.

4. Normas de idoneidad técnica e independencia de juicio de los socios, directores y administradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda., que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o de las personas a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en dichas auditorías.

Idoneidad técnica

Experiencia mínima requerida

Objetividad

Independencia

Relaciones crediticias

5. Normas que regulen los procedimientos de control que serán utilizados por Vizhñay, Asociados C. Ltda., para verificar el cumplimiento de los requerimientos de independencia de juicio e idoneidad técnica de los socios, directivos y administradores que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o del auditor a quien la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en ellas.

Escepticismo profesional

Políticas y procesos de independencia

Independencia personal
Relación Post-Empleo
Comunicación
Línea directa de ética y cumplimiento
Rotación de socios

6. Normas que regulen los programas de formación continua y capacitación profesional para los socios, auditores o personal que dirijan, conduzcan o suscriban los informes de auditoría y de todos los auditores de la firma que apoyen o participen en los procesos de auditoría de estados financieros.

Reclutamiento
Evaluación de desempeño, progreso y compensación
Formación continua y capacitación profesional
Programa de formación continua y capacitación profesional

7. Normas que regulen la estructura de cobro de honorarios de Vizhñay, Asociados C. Ltda., a efectos de evitar potenciales conflictos de interés que amenacen la independencia de juicio del auditor externo con la entidad auditada, en los términos determinados en la Ley de Mercado de Valores.

Estructura de cobro de honorarios
Servicio tarifario.

8. Normas y principios que deben guiar el actuar de todo el personal de Vizhñay, Asociados C. Ltda., independiente del vínculo contractual con ella, junto con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.

Propósito de las normas y principios:

Responsabilidad de los encargados de la auditoría con respecto al sistema de control de calidad de la firma.

Requerimientos éticos.

Aceptación y continuidad de entidades auditadas

Recursos humanos.

Revisión para asegurar la calidad de los trabajos de auditoría

Revisiones del equipo de trabajo

Revisiones para asegurar la calidad del compromiso

Revisiones especiales

Sistemas de consultas y diferencias de opinión

Realización de los trabajos de auditoría

El enfoque de la Auditoría

9. Normas que aseguren la correlación de la estructura física organizacional y tecnológica y el número de entidades auditadas.

Estructura física organizacional

La firma como compañía de servicio.

4.7 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta para el desarrollo de la Implementación de un Diseño Gestión Administrativa aplicando la herramienta de GPR en la firma auditora Vizhñay, Asociados C. Ltda., y luego de la compilación de los resultados de la encuesta al personal en los conocimientos de los principios corporativos y de los procesos internos, se determinó que es más saludable proponer una herramienta entre el cliente y la firma (Empresa) que es la guía que se describe a continuación:

Guía de Gestión por Resultados aplicada para el personal administrativo y cartera de clientes de la firma auditora Vizhñay Asociados Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil, para el año 2015”.

Contenido

1. Normas y políticas de procedimientos, control de calidad y análisis de la auditoría de estados financieros y aseguramiento.

Generalidades de la empresa

Estructura legal.

Nombre y razón social

Estructura y gobierno corporativo

Responsabilidades de la dirección con respecto a la calidad y la gestión de riesgos.

Socio responsable de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Responsables de las funciones de auditoría, impuestos y consultoría.

Compromiso de profesionalismo, nuestra visión y nuestros valores.

Visión

Valores corporativos

Organigrama funcional

Proceso de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Aceptación y continuidad de las entidades que se auditan y trabajos específicos

Aceptación de clientes

Sistema de verificación de conflictos

Proceso de evaluación de clientes

Proceso de continuidad

Control de calidad de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Auditabilidad.

Riesgo profesional

Importancia relativa

Identificación de transacciones importantes y de la entidad auditada

Descripción de las operaciones e instalaciones de la entidad auditada

Requerimiento de información financiera y política contable

Identificación de las condiciones de riesgo profesional

Condiciones económicas y financieras generales

Condiciones organizacionales

Integridad de la Administración

Evaluación de desempeño y de controles

Prueba de controles

Pruebas sustantivas

Determinar la probabilidad de errores en los estados financieros y diseñar el enfoque de la auditoría.

Partes relacionadas

Hechos posteriores

Negocio en marcha

Responsabilidad de la administración

Ejemplos financieros, operativos y otros

Supervisión y comunicación

- Porcentaje mínimo de horas mensuales que los socios a cargo de la auditoría, dedicarán a cada fase del proceso de auditoría de estados financieros.
- Número mínimo de reuniones por entidad que se estima, que los responsables a cargo de la auditoría deberán tener con el directorio de la

entidad cuyos estados financieros se están auditando, o administradores si ésta no tiene directorio; definiendo las fases del proceso de auditoría en las que se debieran llevar a cabo dichas funciones.

- Número mínimo de reuniones de coordinación por entidad que se estima tendrán los socios o auditores a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría.

Documentación y archivo

2. Normas de confidencialidad y manejo de información privilegiada.

Información confidencial

Información privilegiada e información reservada

3. Normas y políticas sobre el tratamiento de las irregularidades, anomalías o fraudes que Vizhñay, Asociados C. Ltda., detecte en el desarrollo de una auditoría.

Evaluación de la integridad ética de las entidades que se audita.

Obligación de reportar fraudes a la administración de la entidad y a las autoridades competentes.

4. Normas de idoneidad técnica e independencia de juicio de los socios, directores y administradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda., que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o de las personas a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en dichas auditorías.

Idoneidad técnica

Experiencia mínima requerida

Objetividad

Independencia

Relaciones crediticias

5. Normas que regulen los procedimientos de control que serán utilizados por Vizhñay, Asociados C. Ltda., para verificar el cumplimiento de los requerimientos de independencia de juicio e idoneidad técnica de los socios, directivos y administradores que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o del auditor a quien la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en ellas.

Escepticismo profesional

Políticas y procesos de independencia

Independencia personal

Relación Post-Empleo

Comunicación

Línea directa de ética y cumplimiento

Rotación de socios

6. Normas que regulen los programas de formación continua y capacitación profesional para los socios, auditores o personal que dirijan, conduzcan o suscriban los informes de auditoría y de todos los auditores de la firma que apoyen o participen en los procesos de auditoría de estados financieros.

Reclutamiento

Evaluación de desempeño, progreso y compensación

Formación continua y capacitación profesional

Programa de formación continua y capacitación profesional

7. Normas que regulen la estructura de cobro de honorarios de Vizhñay, Asociados C. Ltda., a efectos de evitar potenciales conflictos de interés

que amenacen la independencia de juicio del auditor externo con la entidad auditada, en los términos determinados en la Ley de Mercado de Valores.

Estructura de cobro de honorarios

Servicio tarifario.

8. Normas y principios que deben guiar el actuar de todo el personal de Vizhñay, Asociados C. Ltda., independiente del vínculo contractual con ella, junto con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.

Propósito de las normas y principios:

Responsabilidad de los encargados de la auditoría con respecto al sistema de control de calidad de la firma.

Requerimientos éticos.

Aceptación y continuidad de entidades auditadas

Recursos humanos.

Revisión para asegurar la calidad de los trabajos de auditoría

Revisiones del equipo de trabajo

Revisiones para asegurar la calidad del compromiso

Revisiones especiales

Sistemas de consultas y diferencias de opinión

Realización de los trabajos de auditoría

El enfoque de la Auditoría

9. Normas que aseguren la correlación de la estructura física organizacional y tecnológica y el número de entidades auditadas.

Estructura física organizacional

La firma como compañía de servicio.

1. Normas y políticas de procedimientos, control de calidad y análisis de la auditoría de estados financieros y aseguramiento.

Vizhñay, Asociados C. Ltda., ha establecido un sistema de control de calidad diseñado para otorgar una seguridad razonable de que tanto la firma como sus auditores cumplirán con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables, y que los informes de auditoría que emita Vizhñay, Asociados C. Ltda. cumplan con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento NIAA, nuestros manuales de auditoría y nuestro enfoque de auditoría previsto para cada compromiso.

¿Quiénes son?

Estructura legal

Vizhñay, Asociados C. Ltda. es una firma de servicios profesionales constituida por socios en el año de 1974 como una compañía jurídica de responsabilidad limitada, conformada por auditores y consultores idóneos con amplia trayectoria la cual fortalece nuestros servicios con técnica y experiencia para beneficio de nuestros clientes.

Nuestra visión es ser una firma líder que se caracterice por exceder las expectativas de los clientes que servimos proporcionándoles atención personalizada y servicios de calidad con valores agregados que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

Para mantener el alto grado de técnica, conocimientos y para poder brindarles el servicio que merecen tenemos como política capacitar constantemente a nuestro personal así podemos suministrar soluciones que contribuyan al sólido crecimiento de nuestros clientes.

Nombre y razón social

“Vizhñay, Asociados es la marca registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI de Vizhñay, Asociados C. Ltda., y es el nombre comercial que se conoce comúnmente a la Firma.

Nuestra estructura y gobierno corporativo

Socios de la Firma:

CPA Eddie Johnny Vizhñay Díaz

CPA Eddie Fabricio Vizhñay Letamendi

Directorio:

CPA Eddie Fabricio Vizhñay Letamendi, Presidente

CPA Eddie Johnny Vizhñay Díaz, Gerente

CPA Rodrigo Ricardo Vizhñay Vincent, Secretario

Administración de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Al igual que cualquier otra compañía de responsabilidad limitada, el máximo órgano de decisión es la Junta de Socios. No obstante, aquellas decisiones que no requieren aprobación por la Junta, son tratadas por la Administración que está compuesta por:

CPA Eddie Johnny Vizhñay Díaz - Gerente

CPA Rodrigo Ricardo Vizhñay Vincent - Subgerente

CPA Jhon Fernando Guerrero Tapia – Subgerente de Auditoría

La Administración es responsable de revisar los estados financieros anuales de la Firma, de considerar las cuestiones contables, recibir y considerar los informes procedentes de los auditores externos, así como revisar la efectividad de los controles operativos y financieros de la Firma.

Personal Profesional:

CPA Eddie Johnny Vizhñay Díaz
CPA Rodrigo Ricardo Vizhñay Vincent
CPA Jhon Fernando Guerrero Tapia
CPA Cindy Noemi Castro Dorado
CPA Glenda Elizabeth Merchán Cañizares
CB Teresa del Rocío Álvarez Morán
CB Pedro Gabriel Romero Campuzano
Srta. Santa Digna Vera Indio
Sra. María Magdalena Villegas Salazar
Srta. Alba del Rocío Torres Espinoza

Socio responsable de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Con arreglo a los principios incluidos en la norma ISQC1, el socio responsable de nuestra Firma, el CPA Eddie Johnny Vizhñay Díaz quien asumió su responsabilidad en última instancia del sistema de control de calidad de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Así mismo, las políticas de Vizhñay, Asociados C. Ltda. contienen elementos de control de calidad aplicables a nivel individual para ayudar a nuestros auditores a actuar con integridad y objetividad, realizar su trabajo con diligencia y cumplir con las leyes, regulaciones y normas profesionales aplicables.

Responsables de las funciones de auditoría, impuestos y consultoría

Los responsables de las funciones de servicios a clientes rinden cuentas a la Administración en lo que respecta a la calidad del servicio prestado. Por lo tanto, juntos determinan el funcionamiento de los procedimientos de seguimiento, garantía de la calidad y gestión de riesgos en sus funciones específicas dentro del marco establecido por el responsable de Calidad y Riesgo.

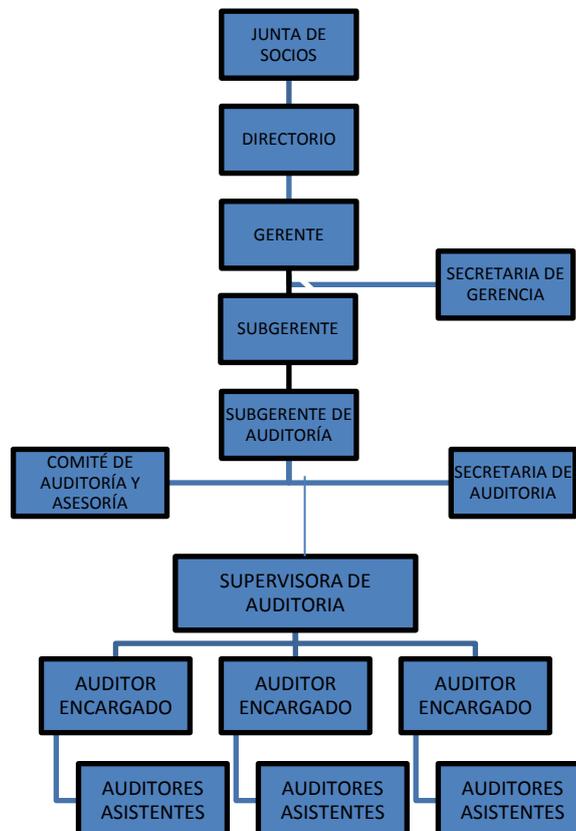
Compromiso de profesionalismo.

Visión

La estructura operativa está diseñada para permitir a Vizhñay, Asociados C. Ltda., proporcionar servicios profesionales de calidad al Mercado de Valores y las entidades que auditamos y responder al ambiente económico y regulatorio en evolución en el que operamos. Dicha estructura, está diseñada para sustentar nuestra visión que consiste en:

Ser una firma líder que se caracterice por exceder las expectativas de los clientes que servimos proporcionándoles atención personalizada y servicios de calidad con valores agregados que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

Organigrama Funcional



Proceso de auditoría de VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.

| Términos del trabajo | |
|--|---|
| Planeación | Evaluación de los Riesgos del Cliente, Procesos de Gestión de Control y su Desempeño |
| Conocimiento General del Cliente | |
| Determinación de la Auditabilidad, el Riesgo Profesional y la Importancia Relativa | |
| Identificación de Transacciones Importantes y Riesgos del Cliente | |
| Descripción de los Sistemas Operacionales y Buenas Prácticas | |
| Pruebas de Verificación de los Sistemas | |
| Evaluación de Desempeño, Riesgos y Controles | |
| Determinación de la Probabilidad de Errores en los Estados Financieros y Diseño de Enfoque de Auditoría que nos permita obtener una Seguridad Razonable acerca de si los Estados Financieros están libres de errores significativos. | |
| Revisión Analítica | |
| Verificación de Partidas Claves | |
| Verificación Adicional de Detalles – Evidencia de Auditoría | |
| Evaluación de los Resultados de la Auditoría – Control de Calidad | Revisión de Hechos Posteriores, Partes Relacionadas y Negocio en Marcha |
| | |
| Conclusiones y Dictamen de Auditoría | |

Proceso de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

El diagrama que se presenta en el Proceso de Auditoría Externa PAE de Vizhñay, Asociados C. Ltda., no pretende que represente un análisis detallado de una auditoría, sino que más bien está diseñado para mostrar las actividades de auditoría involucradas y para indicar los principales puntos de decisión. El Proceso de Auditoría Externa, es una secuencia de las actividades de auditoría en un orden establecido, algunas de las cuales son actividades continuas, ejecutadas en una revisión preliminar y una revisión final.

El objetivo de la revisión preliminar del Proceso de Auditoría Externa, es la evaluación de los riesgos del negocio, procesos de gestión de control y su desempeño, y comprende las actividades de la planeación, la recopilación de información inicial, la evaluación de los controles y el diseño del enfoque de auditoría. Así mismo, comprende la ejecución de los procedimientos de auditoría para determinar la probabilidad de errores en los estados financieros.

El objetivo de la revisión final del Proceso de Auditoría Externa, es la de satisfacer respecto a la información sobre la cual vamos a dictaminar y formarnos una opinión de auditoría sobre la misma, y comprende la ejecución de pruebas de auditoría de las transacciones, saldos e información en las notas a los estados financieros, y otros procedimientos de auditoría necesarios para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros de la entidad están libres de errores significativos, formarnos una opinión y emitir nuestro dictamen.

Aceptación y continuidad de las entidades que auditamos y trabajos específicos

Contar con políticas rigurosas de aceptación y continuidad de las entidades que se auditan y trabajos es de vital importancia para Vizhñay, Asociados C. Ltda., así como proporcionar servicios profesionales de alta calidad.

Aceptación de clientes

Vizhñay, Asociados C. Ltda. cuenta con políticas y procedimientos para decidir si aceptar continuar o no una relación profesional y de si realizar servicios específicos para una entidad en particular. Se ha desarrollado un sistema de aceptación de entidades y trabajos para administrar, controlar y documentar sus procesos de aceptación y continuidad de clientes y trabajos. El sistema de aceptación de clientes incluye, el análisis preliminar de:

- Conocimiento de la industria donde se desenvuelve.
- Sus Socios o accionistas, integridad de la gerencia y administradores y partes vinculadas.
- Análisis de negocio en marcha y perspectivas de la industria a largo plazo.
- Riesgo legal, societario y tributario.
- Análisis de su estructura y ambiente de control.
- Análisis de transacciones económicas inusuales e injustificadas.
- Si es un cliente recurrente, análisis de opiniones y recomendaciones en trabajos anteriores, comentario del responsable a cargo de la auditoría.

El primer paso en una auditoría es acordar con la entidad los términos de nuestro trabajo como auditores.

El Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría Externa documentará los términos acordados con la entidad. Dicho contrato es también un medio útil para comunicar al cliente las limitaciones que tiene una auditoría con respecto a la detección de errores e irregularidades, y las responsabilidades que el cliente asume con respecto a la contabilización apropiada y completa de las transacciones en los estados financieros que van a auditarse, la salvaguarda de los activos de la entidad, lo apropiado de sus pasivos y la exactitud y razonabilidad sustancial de los estados financieros.

Sistema de verificación de conflictos

Los equipos de trabajo que proponen realizar un nuevo trabajo de auditoría deben realizar una serie de procedimientos, incluyendo una revisión de los servicios que no son de auditoría proporcionados al potencial cliente a ser auditado.

Para evitar conflictos de interés la firma tiene como política no realizar servicios de auditoría externa a las entidades a las que la firma les da asesoría y no realizar asesorías a las entidades que se les da servicios de auditoría externa.

Procesos de evaluación de clientes

Antes de aceptar un nuevo cliente para la firma, según las políticas de la firma, se requiere una evaluación de éste que incluye sus aspectos principales de negocios y los asuntos relacionados al trabajo de auditoría u otro servicio, según sea apropiado. Generalmente, esta evaluación incluye una investigación de los antecedentes del cliente y el personal de la alta administración.

Los factores considerados durante el proceso de aceptación incluyen, pero no se limitan a:

Integridad y competencia del Directorio y de la administración: La reputación de la entidad, viabilidad financiera y el ambiente de control.

Información relacionada con giro del Negocio: La industria, productos, competidores y el alcance y la ubicación de las operaciones clave.

Información relacionada con el Servicio: La competencia y el riesgo profesional que corre la firma y el equipo de trabajo asociados a los servicios solicitados.

Materias relacionadas con la Independencia: Las materias relacionadas con el empleo, las relaciones financieras, inversiones, relaciones bancarias, los préstamos y servicios que no son de auditoría.

Las evaluaciones de los potenciales trabajos de auditoría requieren la aprobación del Socio de Calidad y Administración de Riesgos. Los trabajos de auditoría de nuevas compañías abiertas pueden requerir de aprobaciones adicionales de parte del Socio Principal de la Firma.

Proceso de continuidad

Se requiere que los socios a cargo de los trabajos recurrentes revisen y evalúen sus trabajos de auditoría y aseguramiento al menos una vez al año. Una evaluación de la continuidad de un trabajo es un proceso de aprobaciones formales de varias partes, que pueden incluir al Socio Principal en ciertos casos.

Además, ciertos factores requieren que se realicen procedimientos adicionales de evaluación que incluyen, pero no están limitados a:

- Nuevos requerimientos legales, regulatorios o profesionales que alteren nuestras responsabilidades de información y nuestros riesgos profesionales.
- Cambio significativo en la naturaleza, el tamaño o la estructura del negocio de una entidad.
- Cambio significativo en la razón social de la entidad auditada.
- Cambio significativo en los socios, propietarios principales, directores, administradores u otro personal clave de la compañía.
- Cambio significativo y adverso en la integridad percibida de los socios, propietarios principales, directores y administración actual.
- Cambio significativo y adverso en el desempeño financiero de la compañía.
- Hallazgos particulares de auditoría (por ejemplo, las debilidades importantes en el control interno que no son tratadas por la administración o los ajustes materiales propuestos en los estados financieros)

- Una entidad que no está inscrita en el Mercado de Valores que auditamos planea inscribirse en este Mercado.
- Los resultados de una investigación de la entidad que auditamos por parte de un organismo regulador o su directorio que involucre la participación de un miembro actual de la administración.

Control de calidad de auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Nuestro sistema de control de Calidad de Auditoría está incorporado a lo largo del proceso de trabajo de auditoría de la firma el cual incluye políticas y guías para permitir que los auditores que ejecutan el trabajo de auditoría realice su trabajo, cumpla con las normas profesionales, los requerimientos regulatorios y estándares de calidad de la firma.

La realización del trabajo incluye todos los aspectos del diseño y la ejecución de un trabajo de auditoría, incluyendo la metodología de auditoría de la firma y la revisión, supervisión, consulta, documentación y comunicación de los resultados de auditoría.

El proceso de auditoría externa (PAE) de Vizhñay, Asociados C. Ltda., trata tanto los controles manuales como los automatizados e incluye la integración de los profesionales de tecnología de la información, administración de riesgos financieros, finanzas corporativas, impuestos, forense entre otros especialistas de la firma en el equipo de trabajo esencial cuando sea apropiado. Además, nuestra auditoría incluye los procedimientos con el objetivo de detectar y responder a los riesgos de fraude. Además, el PAE, guía la realización de las auditorías de los estados financieros de uno o más componentes (auditorías de grupos económicos) y delinea claramente las responsabilidades relacionadas a las auditorías de grupos económicos y la participación del equipo de trabajo de auditoría del grupo económico en el trabajo realizado por el auditor del componente. Nuestra metodología de auditoría incluye las políticas y guías

relacionadas a esas materias que ameritan consideración especial al realizar las auditorías de grupos económicos, incluyendo:

- Realizar la evaluación del riesgo a nivel del grupo económico
- Revisión de las áreas de riesgo de los Estados Financieros y verificar la razonabilidad de las cifras y la correcta aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.
- Elaboración de papeles de trabajo y documentación de los procedimientos analíticos sustantivos realizados durante la revisión.
- Planificar y ejecutar reuniones con la Administración de las entidades para la evaluación del Control Interno y elaborar la respectiva carta de recomendaciones.
- Planificación del trabajo, pruebas a realizar y objetivos de auditoría que se desean cubrir con las mismas.
- Identificar las partidas claves e importancia relativa.
- Identificar las cuentas/revelaciones significativas y las aseveraciones pertinentes a nivel de grupo.
- Evaluar los controles a nivel de todo el grupo.
- Establecer la materialidad del grupo y los componentes.
- Comunicarse con el auditor del componente.
- Participar en la evaluación de riesgo de los componentes significativos.
- Evaluar los resultados y hallazgos de todo el trabajo realizado y considerar si se ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y apropiada.
- Formar una opinión de auditoría.
- Comunicar al responsable de la auditoría nuestras responsabilidades bajo las normas de auditoría aplicables, una visión general del alcance planeado y la oportunidad de la auditoría y los hallazgos significativos de la auditoría.

Auditabilidad

En Ecuador, la aceptación de un trabajo lleva consigo una obligación legal de reportar a los socios o accionistas y no podemos renunciar a un trabajo sin hacerlo. En tales circunstancias conviene llevar a cabo la evaluación inicial de la auditabilidad antes de que se acepte formalmente la designación como auditores. En todos los trabajos, la actividad de evaluar la auditabilidad es una actividad continua y, por lo tanto, si un problema surgiese en el que no podemos renunciar una vez que hemos aceptado formalmente nuestra designación, deberemos dirigirnos a nuestros abogados para obtener su consejo.

Existen dos condiciones que deben satisfacerse a fin de que nuestro cliente sea auditable:

- La existencia de suficientes fuentes de evidencia de auditoría para nuestro examen.
- Una Administración que actúe con integridad y buena fe internamente, en su relación con nosotros, y con terceros que proporcionen información para nuestra auditoría.

Tres ejemplos de situaciones no auditables son:

- Un sistema computarizado que no proporciona suficientes controles y “pistas de auditoría” para auditar una muestra de transacciones revisando la información fuente.
- El que la administración se rehúse a permitirnos examinar documentos importantes, tales como las actas de las juntas de socios o accionistas, para corroborar sus declaraciones.
- El encontrar evidencia de que la gerencia no está registrando intencionalmente una transacción importante.

Riesgo profesional

El conocimiento del negocio cubre la identificación de las condiciones de riesgo profesional de la firma. El Responsable de la auditoría, debe considerar si los riesgos son tales que no estemos dispuestos a aceptarlos, o si deberemos seguir alguna acción especial para protegernos contra algún riesgo en particular. Se puede concluir, por ejemplo, que las incertidumbres originadas por un riesgo profesional pueden disminuirse hasta un nivel aceptable mediante procedimientos de auditoría diseñados para proporcionar evidencia de auditoría suficiente para tal efecto. Si no estamos dispuestos a aceptar el nivel de riesgo profesional, entonces seguiremos la acción apropiada. Tal acción variará dependiendo de los requisitos profesionales y legales exigidos en Ecuador.

Importancia relativa

En base a nuestras guías de orientación iniciales sobre la importancia relativa, debemos planear nuestro alcance de auditoría. Debemos reconocer que nuestra evaluación de la importancia relativa es también una actividad continua y que nuestras guías de orientación sobre la importancia relativa pueden cambiar conforme se desarrolle nueva información durante la auditoría.

Identificación de transacciones importantes y de la entidad auditada

Los tipos importantes de transacciones son aquellas transacciones que en un conjunto tienen un impacto importante sobre los estados financieros. El término “tipo importante de transacciones” no deberá confundirse con el de “partida clave”. El objetivo de identificar los tipos importantes de transacciones es permitirnos diseñar nuestro enfoque de auditoría. Los tipos importantes de transacciones no están sujetos a procedimientos de auditoría detallados; simplemente se identifican y documentan, normalmente en forma de una lista que se organiza por ciclo de transacción.

Conforme procedemos en la auditoría podemos identificar tipos de transacciones de los que no nos habíamos percatado anteriormente, o que el cliente puede haber iniciado después de que hayamos empezado nuestra auditoría y, por lo tanto, la identificación de los tipos importantes de transacciones es una actividad continua durante la auditoría.

Descripción de las operaciones e instalaciones de la entidad auditada

Las descripciones de las operaciones e instalaciones del cliente deberán cubrir las siguientes áreas:

- Los planes a largo plazo del cliente (por ejemplo, objetivos corporativos, metas a largo plazo para los productos o penetración en el mercado, metas financieras en términos de utilidades o precio de las acciones)
- Estructura organizacional (por ejemplo, divisiones operativas, organización gerencial, departamentalización)
- Mercadotecnia (por ejemplo, características de los clientes, principales mercados, mercados potenciales, estrategia de mercado, futuros productos)
- Producción (por ejemplo, líneas de productos, instalaciones y localidades, compras, relaciones y políticas laborales, flujo físico de los materiales, inventarios y almacenajes)
- Ventas (por ejemplo, capacidad de ventas, sistema de distribución, políticas para la comisiones, técnicas de ventas)
- Finanzas (por ejemplo, relaciones bancarias, estrategias de recursos financieros, planes para financiamiento futuro, rentabilidad de la industria, comportamiento en la bolsa de valores)
- Entidad y administración (por ejemplo, principales accionistas, principales poseedores de obligaciones, directores y funcionario, persona gerencial clave)
- Relaciones especiales con terceros (por ejemplo, entidad o administración común, concesionarios, relaciones con el gobierno).

Requerimiento de información financiera y política contable

Los términos de trabajo establecerán la naturaleza de la información financiera sobre la cual vamos a dictaminar. Se necesita conocer el número, la cantidad, las fechas de entrega y el proceso de producción de los informes financieros y de los detalles con respecto a su contenido. En particular, se requiere información sobre:

- Los componentes de los estados financieros y la naturaleza de las revelaciones en los mismos.
- Las políticas contables seguidas por el cliente, particularmente en áreas especializadas y en los casos en que hayan ocurrido cambios desde los estados financieros anteriores.
- Los requisitos legales y de normas profesionales, particularmente en los casos que hayan ocurrido cambios desde los estados financieros.

Identificación de las condiciones de riesgo profesional

Los conocimientos del negocio del cliente nos proporcionan la primera oportunidad para identificar las condiciones de riesgo profesional.

Estas condiciones pueden dividirse en tres categorías:

- Condiciones económicas y financieras generales.
- Condiciones organizacionales.
- Administración

Se hace hincapié en que los siguientes comentarios se refieren a condiciones que constituyen signos de advertencia de riesgo profesional; no deberá inferirse que la existencia de tales condiciones necesarias implican que existe un nivel inaceptable de riesgo profesional.

Condiciones económicas y financieras generales

Cuando los inversionistas o los acreedores pierden dinero, es común que pretendan recuperarlo alegando que confiaron en los estados financieros auditados que no les proporciona información que habría influido en sus decisiones y les hubiese permitido evitar sus pérdidas. Independientes de la validez de tales aseveraciones, reconocemos que un cliente que experimenta un revés económico representa un riesgo profesional potencial y, por lo tanto, deberemos identificar los primeros signos de advertencia de problemas económicos potenciales.

Tales condiciones de problemas económicos potenciales les incluyen:

- Capital de trabajo o líneas de crédito insuficientes para permitir al negocio operar a una capacidad rentable.
- Requerimiento de nuevo capital, en exceso a su disponibilidad.
- Dependencia en uno solo o relativamente pocos productos, clientes o transacciones para el éxito continuo del negocio.
- Violaciones, o posibles violaciones, a restricciones derivadas de préstamos (mantenimiento de capital de trabajo, cobertura de pagos por intereses, pasivos adicionales permisibles), o a otros términos de un contrato.
- La situación económica de la industria.
- Capacidad en exceso y alto costos fijos.
- Litigios importantes, especialmente entre accionistas y gerencia.
- Numerosas adquisiciones, particularmente como un paso de diversificación a operaciones que son nuevas para el cliente.
- Proyecciones optimistas de ventas para justificar la capitalización continua de los costos de arranque o la expansión de nuevas líneas de productos.
- Intervención del gobierno o de dependencias gubernamentales.
- Disponibilidad inadecuada de mano de obra, materiales y energía.
- Violaciones o violaciones potenciales a las normas de control ambiental.

Condiciones organizacionales

Una administración débil, o una actuación o control administrativo pobre, pueden resultar en reveses económicos para el cliente y pueden también presionar a la Administración a tomar decisiones defensivas que no resulten en el mejor interés general del cliente. Las condiciones que podrían indicar una organización o control administrativo débil son:

- El cliente es significativamente menos rentable que otros de su sector comercial.
- Una alta rotación de puestos administrativos.
- El cliente no ha desarrollado una capacidad administrativa proporcional al crecimiento del negocio.
- Operaciones descentralizadas y una administración centralizada.
- Actividades diversificadas, cada una con sus propios sistemas contables.
- Una fuerte dependencia en el procesamiento por computador para la toma de decisiones.
- Una función de auditoría interna inadecuada.
- El uso de distintos auditores para distintos segmentos.
- El que no se tenga un abogado externo o el que haya cambios frecuentes en las relaciones con abogados.

Integridad de la Administración

La integridad y la necesidad de que la Administración actúe de buena fe hacia los auditores son fundamentales para nuestra posibilidad de efectuar una auditoría adecuada. Si la administración no satisface estas condiciones, existe el riesgo profesional de que contravenga el sistema del cliente con respecto al riesgo apropiado de las transacciones, dando como resultado el que los estados financieros de la entidad induzcan a error o sean fraudulentos.

Consecuentemente, es importante que tratemos de entender las motivaciones de la administración y que identifiquemos las condiciones en las que la administración podría verse presionada a actuar sin integridad o sin buena fe hacia la empresa.

Tales condiciones incluyen:

- El deseo de la administración de mostrar utilidades favorables (por ejemplo, debido a la necesidad de soportar el precio de las acciones de la compañía, o debido a los convenios de participación de la administración en las utilidades)
- El deseo de la administración de tener un ingreso gravable bajo.
- La ambición de poder por parte de la administración
- La administración está dominada por una o pocas personas.
- Reputación dudosa de la administración.
- La administración tiene fama de correr riesgos no usuales o innecesarios.

Evaluación de desempeño y de controles

Contando con una descripción exacta de los sistemas del cliente podemos identificar y seleccionar los controles que nos serán útiles en nuestra auditoría. Posteriormente, evaluaremos si los riesgos y controles seleccionados y las personas que los ejecutan son tales que deberían prevenir o detectar y corregir los errores potenciales que hemos identificados. La evaluación se hará en términos de grados de confiabilidad aparente y es crítica para diseñar el enfoque de auditoría.

Prueba de controles

Si se planea confiar en los controles internos debemos efectuar pruebas para confirmar que dichos controles están operando conforme se describieron. Como resultado de efectuar pruebas de los controles obtendremos y documentaremos

evidencia de auditoría para soportar nuestra evaluación de la confiabilidad aparente de los controles internos.

Las pruebas de los controles son de dos tipos: observaciones y pruebas de cumplimiento de transacciones. Las pruebas de observación se efectúan cuando no existe evidencia documental de la ejecución de un control; cuando existe evidencia documental podemos ejecutar pruebas de cumplimiento de transacciones.

Si, como resultado de nuestras pruebas, concluimos que los controles son confiables, entonces podemos utilizar esta conclusión como base para la determinación de que la probabilidad de que haya errores en los estados financieros sea baja. Esto nos permitirá reducir nuestras pruebas sustantivas por los riesgos cubiertos por estos controles.

Se concluye que los controles, de hecho no están operando como se describió y que no son confiables, entonces debemos corregir nuestra evaluación de los controles correspondientes y ajustar nuestro enfoque de auditoría y tendremos que efectuar procedimientos sustantivos para los riesgos monetarios que podrían resultar de la falta de efectividad de los controles en cuestión.

Pruebas sustantivas

Si no planeamos confiar en los controles internos, o si hemos concluido que los controles no son confiables, debemos efectuar únicamente procedimientos de auditoría sustantivos. Estos procedimientos incluyen las pruebas para detectar riesgos monetarios y el reunir evidencia de auditoría para soportar nuestras conclusiones sobre los estados financieros.

Las pruebas sustantivas se llevan a cabo seleccionando los datos principalmente de los flujos de las transacciones, aun cuando también puedan examinarse los saldos intermedios de las cuentas. También podemos encontrar que resulta

efectivo efectuar algunos procedimientos de revisión analítica, particularmente como medio para identificar las transacciones o los saldos que deberán examinarse en detalles.

Al iniciar las pruebas sustantivas obtendremos información con respecto a los riesgos en los registros del cliente, la cual será útil en nuestra determinación de la probabilidad de que haya errores en los estados financieros y para planear nuestros procedimientos de auditoría en la revisión final.

Determinar la probabilidad de errores en los estados financieros y diseñar el enfoque de la auditoría

La primera decisión al diseñar nuestro enfoque de auditoría será si podemos confiar en los controles internos para cada riesgo potencial previsto, y si queremos confiar en ellos. Si se decide que sería efectivo y eficiente confiar en los controles internos, diseñaremos prueba de controles para corroborar nuestra evaluación con respecto a su confiabilidad aparente, y planearemos reducir nuestras pruebas sustantivas para los riesgos y errores potenciales importantes. También planearemos la oportunidad de estas pruebas.

Si los resultados de nuestras pruebas de los controles son satisfactorios, determinaremos la probabilidad de que haya errores en los estados financieros y efectuaremos nuestros procedimientos sustantivos planeados; si los resultados de nuestras pruebas no son satisfactorios, modificaremos nuestros procedimientos sustantivos planeados.

Si se decide no confiar en los controles internos para nuestra auditoría de los errores potenciales, planearemos el alcance y la oportunidad de los procedimientos sustantivos y como deberán distribuirse. Cuando se efectúen pruebas sustantivas determinaremos la probabilidad de que haya errores en los estados financieros a fin de confirmar o modificar el alcance y oportunidad planeado para los procedimientos.

La importancia relativa influirá en nuestras decisiones sobre el alcance y la oportunidad de todos nuestros procedimientos de auditoría. En los clientes más grandes, la importancia relativa también afectará nuestros alcances de auditoría planeados para los componentes del negocio del cliente, particularmente cuando se encuentren involucradas varias localidades.

La facultad de rotar las auditorías de las entidades auditadas, o de omitirlos de nuestra auditoría, dependerá de la importancia relativa y de la naturaleza y efectividad de los controles a nivel corporativo (particularmente la función de auditoría interna) y de los controles a nivel de sistemas que operan dentro de las entidades auditadas. Algunos componentes pueden estar sujetos a requisitos legales con respecto a la auditoría, y sus auditorías no podrán rotarse u omitirse. Cuando no se haya reunido evidencia sobre la cual hacer una determinación respecto a un error potencial, se desconocerá la probabilidad de que ese error tenga un efecto importante sobre los estados financieros y no tendremos ninguna base para reducir nuestros procedimientos de auditoría.

Partes relacionadas

El auditor deberá desempeñar procedimientos de auditoría diseñados para obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría respecto de la identificación y revelación por la administración de sus partes relacionadas y el efecto de transacciones de las partes relacionadas que sean importantes para los estados financieros. Sin embargo, no puede esperarse que una auditoría detecte todas las transacciones de partes relacionadas. Donde haya alguna indicación de que existen tales circunstancias el auditor deberá desempeñar procedimientos modificados, ampliados o adicionales según lo apropiado en las circunstancias. La administración del cliente es responsable de la identificación y revelación de sus partes relacionadas y de las transacciones con dichas partes. Esta responsabilidad requiere que la administración implemente sistemas de contabilidad y control interno para asegurar que las transacciones con sus partes

relacionadas sean identificadas en forma apropiada en los registros contables y reveladas en los estados financieros.

El responsable de la auditoría necesita tener un nivel de conocimiento del negocio e industria del cliente que permita la identificación de los eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre sus estados financieros. Si bien la existencia de partes relacionadas y las transacciones entre dichas partes son consideradas características ordinarias de un negocio, el auditor necesita ser consciente de ellas porque:

- El marco de referencia para informes financieros requiere revelación en los estados financieros de ciertas relaciones y transacciones de partes relacionadas.
- La existencia de partes relacionadas o transacciones con partes relacionadas puede afectar a los estados financieros. Por ejemplo, los impuestos por pagar y los gastos de la entidad pueden ser afectados por las leyes tributarias en varias jurisdicciones que requieren consideración especial cuando existen partes relacionadas.
- La fuente de evidencia de auditoría afecta la evaluación del auditor de su confiabilidad. Un mayor grado de confianza puede ponerse en la evidencia de auditoría que se obtiene de, o es creada por, terceras partes no relacionadas; y
- Una transacción de parte relacionada puede ser motivada por consideraciones distintas que las ordinarias de negocios, por ejemplo, reparto de utilidades o fraude.

Hechos posteriores

El responsable de la auditoría debe desarrollar procedimientos orientados a obtener evidencia suficiente de auditoría de que todos los acontecimientos hasta la fecha del dictamen que puedan requerir ajuste de, o revelación en los estados

financieros, han sido identificados. Estos procedimientos son además de los procedimientos de rutina que pueden ser aplicados a transacciones específicas que ocurren después del final del periodo para obtener evidencia de auditoría respecto de los saldos al final del periodo, por ejemplo, la prueba del corte de inventarios y los pagos a acreedores. No se espera, sin embargo, que el responsable conduzca una revisión continua de todos los asuntos para los cuales los resultados de los procedimientos aplicados previamente fueron satisfactorios.

Los procedimientos para identificar hechos que puedan requerir ajustes o revelación en, los estados financieros, deberían ser realizados tan cerca como sea posible de la fecha del dictamen y ordinariamente incluyen lo siguiente:

Revisar procedimientos que la administración ha establecido para asegurar que los hechos posteriores sean identificados.

Leer las actas de las juntas directivas, de las asambleas de accionistas, juntas de socios y comités ejecutivos llevadas a cabo después del final del periodo e investigar sobre asuntos discutidos en las juntas de las cuales aún no se haya elaborado el acta respectiva.

Leer los más recientes estados financieros provisionales de la entidad disponibles y, según se considere necesario y apropiado, presupuestos, pronósticos de flujos de efectivo y otros informes relacionados de la administración.

Investigar, o ampliar las investigaciones previas orales o escritas, con los abogados de la entidad respecto de litigios y reclamaciones.

Investigar con la administración si han ocurrido hechos posteriores que podrían afectar a los estados financieros. Los siguientes son ejemplos de investigaciones con la administración sobre asuntos específicos:

- El status actual de partidas que fueron contabilizadas sobre la base de datos preliminares o cuestionables.
- Si se han contraído nuevos compromisos, préstamos o garantías
- Si han ocurrido o se planean ventas de activos.
- Si se ha hecho o se planea la emisión de nuevas acciones o de bonos sin garantía, o un acuerdo para incorporación o para liquidación.
- Si algún activo ha sido confiscado por el gobierno o se destruyó, por ejemplo, por fuego o inundación.
- Si ha habido algún desarrollo referente a las áreas de riesgo y contingencias.
- Si se han hecho o se contempla hacer ajustes contables inusuales.
- Si han ocurrido o es probable que ocurran hechos que cuestionen lo apropiado de las políticas contables usadas en los estados financieros como sería el caso, por ejemplo, si dichos hechos cuestionaran la validez del supuesto de negocio en marcha.

Cuando un componente, tal como una división, rama o subsidiaria, es auditado por otro auditor, el socio deberá considerar los procedimientos del otro auditor respecto de los hechos después del final del periodo y la necesidad de informar al otro auditor de la fecha planeada de nuestro dictamen.

Negocio en marcha

Cuando se planean y se llevan a cabo los procedimientos de auditoría y al evaluar los resultados de los mismos, el socio a cargo deberá considerar lo apropiado del uso por parte de la administración del supuesto de negocio en marcha en la preparación de los estados financieros.

Responsabilidad de la administración

El supuesto de negocio en marcha es un principio fundamental en la preparación de los estados financieros. Bajo el supuesto de negocio en marcha, se considera

ordinariamente que una entidad continúa en negocios por el futuro predecible sin tener la intención ni la necesidad de liquidarse, para dejar de realizar negocios o de buscar protección respecto de sus acreedores, de acuerdo a las leyes o reglamentos. Consecuentemente, los activos y pasivos se registran con base en que la entidad podrá realizar sus activos y liquidar sus pasivos en el curso normal de los negocios.

Ejemplos:

A continuación se presentan ejemplos de sucesos o condiciones que en forma individual o colectiva, pueden proyectar una duda importante sobre el supuesto de negocio en marcha. Esta lista no es exhaustiva ni tampoco la existencia de una o más de las partidas significa siempre que haya una incertidumbre de importancia relativa.

Financieros

- Posición de pasivos netos o pasivos circulantes netos.
- Préstamos a plazo fijo que se acercan a su madurez sin prospectos realistas de renovación o pago; o dependencia excesiva en préstamos a corto plazo para financiar activos a largo plazo.
- Indicaciones de retiro de apoyo financiero por deudores y otros acreedores.
- Flujos negativos de efectivo de las operaciones indicados por estados financieros históricos o prospectivos.
- Pérdidas de operación sustanciales o deterioro significativo en el valor de activos usados para generar flujos de efectivo.
- Retrasos o suspensión de dividendos.
- Incapacidad de pago a acreedores en fechas de vencimiento,
- Incapacidad para cumplir con los términos de los convenios de préstamos.
- Cambio con proveedores de transacciones a crédito a transacciones de pago contra entrega.

- Incapacidad de obtener financiamiento para desarrollo de nuevos productos esenciales u otras inversiones esenciales.

Operativos

- Pérdida de administradores claves sin reemplazo.
- Pérdida de un mercado importante, franquicia, licencia, o proveedor principal.
- Dificultades de mano de obra o escasez de suministros importantes.

Otros

- Incumplimiento con requerimientos de capital u otros requisitos estatutarios.
- Procedimientos legales o reglamentarios pendientes contra la entidad que puedan, si tienen éxito, dar como resultado reclamaciones que serían difíciles de satisfacer.
- Cambios en legislación o políticas del gobierno que se espere afecten en forma adversa a la entidad.

La importancia de tales sucesos o condiciones a menudo puede ser atenuada por otros factores. Por ejemplo, el efecto de que una entidad no pueda hacer sus pagos normales de deuda puede ser compensado con los planes de la administración para mantener flujos adecuados de efectivo por medios alternativos, tales como disposición de activos, reprogramación de pagos de préstamos, o la obtención de capital adicional. En modo similar, la pérdida de un proveedor principal puede aminorarse con la disponibilidad de una fuente ajena de suministro adecuada.

Supervisión y comunicación

El plan anual de auditoría incluye lograr un conocimiento óptimo del cliente, una adecuada consideración de los riesgos y una auditoría oportuna. El plan de auditoría es una guía que permite identificar las etapas claves en las que el o los responsables de la auditoría y los socios especialistas deben participar de las decisiones del plan y la supervisión de su ejecución apropiada. También identifica las instancias mínimas en que se debe tener interacción con la alta administración de la entidad, según corresponda, durante el proceso de la auditoría.

Porcentaje mínimo de horas mensuales que los socios a cargo de la auditoría, dedicarán a cada fase del proceso de auditoría de estados financieros.

Nuestro enfoque de auditoría y nuestras normas profesionales establecen un mínimo de 30 horas de los auditores asignados al compromiso, el cual variará en relación al entendimiento de la entidad y su entorno, sus riesgos, y otros aspectos específicos de cada compromiso de auditoría individualmente considerados. La documentación de auditoría de cada compromiso evidencia la participación del responsable de la conducción de la auditoría en cada una de las etapas relevantes.

El responsable participa en las siguientes actividades relevantes:

- El trabajo ha sido realizado de acuerdo con el Manual y las Normas Profesionales y los requerimientos legales y regulatorios aplicables.
- Los asuntos significativos se han dado a conocer para consideración adicional.
- Se han llevado a cabo las consultas apropiadas y las conclusiones resultantes han sido documentadas e implementadas.

- Existe la necesidad de revisar la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo realizado.
- El trabajo realizado sustenta las conclusiones alcanzadas y se documenta apropiadamente.
- La evidencia obtenida es suficiente y apropiada para sustentar nuestro informe de auditoría.
- Los objetivos de los procedimientos del compromiso se han logrado.

Número mínimo de reuniones por entidad que se estima, que los responsables a cargo de la auditoría deberán tener con el directorio de la entidad cuyos estados financieros se están auditando, o administradores si ésta no tiene directorio; definiendo las fases del proceso de auditoría en las que se debieran llevar a cabo dichas funciones.

El enfoque de auditoría y las normas profesionales establecen un mínimo de dos (2) reuniones de los responsables con los administradores del cliente, o su directorio. El responsable acordará instancias de comunicación con la administración según corresponda para informar aspectos tales como:

Explicar a los administradores de la entidad por qué el auditor considera que una práctica contable significativa que es aceptable bajo el marco de preparación y presentación de información financiera aplicable no sea lo más apropiado a las circunstancias particulares de la entidad y determinar que los administradores de la entidad sean informados respecto al proceso utilizado por la administración para formular estimaciones contables particularmente sensibles, incluyendo estimaciones al valor justo y respecto a la base para las conclusiones del auditor en relación con la razonabilidad de esas estimaciones.

- Dificultades significativas, si las hubiere, encontradas durante la auditoría.
- Desacuerdos con la administración, si los hubiere

- Otros hallazgos o temas, si los hubiere, que surjan de la auditoría y que son, a juicio profesional del auditor, significativos y pertinentes para los administradores de la entidad en relación a su responsabilidad por la supervisión del proceso de preparación.

Número mínimo de reuniones de coordinación por entidad que se estima tendrán los responsable a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría.

El enfoque de auditoría y las formas profesionales establecen un número mínimo de cuatro (4) reuniones de coordinación de los responsables con los equipos de trabajo dado que esto variará en relación al entendimiento de la entidad y de su entorno, sus riesgos, y otros aspectos específicos de cada compromiso de auditoría individualmente considerado.

Documentación y archivo

Vizhñay, Asociados C. Ltda. mantiene políticas y procedimientos que respaldan la integración y archivo de los papeles de trabajo de auditoría a través de los cuales el equipo de auditoría del compromiso respalda la totalidad de la documentación dentro del plazo que establecen normas y/o las políticas de la Firma. Las políticas y procedimientos de la Firma sobre la retención de documentos (ya sea en papel o en la forma electrónica), permiten mantener la confidencialidad, custodia segura, la integridad, la accesibilidad y la recuperabilidad de la documentación archivada.

2. Normas de confidencialidad y manejo de información privilegiada.

Esta sección proporciona normas y guías para mantener la información confidencial de la entidad. La protección apropiada de la información confidencial de la entidad, obtenida durante la prestación de nuestros servicios profesionales,

es esencial; de lo contrario la firma estará expuesta a riesgos de tipo legal, reglamentaria, ética y de reputación.

Información confidencial

Para Vizhñay, Asociados C. Ltda., la información confidencial, incluye, pero no está limitada a aquella que tiene alguna de las siguientes características:

- Que no sea conocida por el público en general o que no esté a disposición de éste.
- No sea inútil o superficial, pero pueda dañar intereses de la entidad o de un tercero si se revela.
- Que se haya comunicado en circunstancias que establecen una obligación de confidencialidad. Esto generalmente es aplicable a cualquier información obtenida de una entidad al discutir o al llevar a cabo nuestros servicios profesionales.
- Que de otro modo no pueda revelarse porque lo prohíban las Leyes y Reglamentos en Ecuador.

Vizhñay, Asociados C. Ltda., incluyendo a sus socios y personal profesional, debe respetar y mantener la información confidencial de la entidad y no debe usar ni revelar dicha información a otras entidades o terceros, a menos que alguna de las situaciones siguientes nos obligue a dar información:

La Ley o alguna regulación exijan que se revele, como por ejemplo:

1. Constituya evidencia relevante en procedimientos judiciales y se obtenga por los medios legales adecuados.
2. Constituya evidencia relevante en un procedimiento reglamentario y se obtenga por los medios legales adecuados o que ya exista la obligación de revelarla.

Exista un deber profesional o un derecho a revelarla, en el curso de:

1. Cumplir con las normas técnicas y los requisitos éticos.
2. Proporcionar información a los organismos regulatorios en relación con inspecciones de la firma.
3. Proteger los intereses de la firma en procedimientos profesionales y legales.

Se haya obtenido el consentimiento de la entidad y no existan restricciones o prohibiciones conforme a las leyes locales u otras disposiciones contractuales. Es importante aclarar que cuando exista duda en cuanto al deber o derecho a revelar información confidencial de la entidad, se debe consultar con el socio principal de la firma. Como norma y por disposiciones contractuales con la entidad, el requerimiento de confidencialidad debe continuar aún después de terminada la relación comercial entre la entidad y Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Información privilegiada e información reservada

La información privilegiada incluye:

1. Que sea información referida a uno o varios emisores de valores, a sus negocios o a uno o varios valores por ellos emitidos.
2. Que sea información no divulgada al mercado.
3. Cuyo conocimiento, por su naturaleza, sea capaz de influir en la cotización de los valores emitidos.

Se entiende dentro del concepto de Información Privilegiada, aquella información que se tiene de las operaciones de adquisición o enajenación a realizar por un inversionista institucional en el mercado de valores, incluyendo a los directores de sociedades anónimas.

Por su parte, la información reservada se refiere a aquella información que las tres cuartas partes de los accionistas de la entidad, o todos sus administradores

acuerden dar el carácter de reservado por tratarse de hechos o antecedentes que se refieran a negociaciones aún pendientes que al conocerse puedan perjudicar intereses de la entidad.

Vizhñay, Asociados C. Ltda., incluyendo a sus socios debe respetar y mantener la información privilegiada y reservada de la entidad en estricta reserva, no debe utilizar la información en beneficio propio o ajeno, ni adquirir para sí o para terceros los valores sobre los que se posee información, a menos que alguna de las siguientes situaciones aplique:

La información deje de tener el carácter de privilegiada o reservada, conforme lo señale las leyes locales u otras disposiciones contractuales.

1. La Ley o alguna regulación exija que se revele
2. Constituya evidencia relevante en un procedimiento reglamentario y se obtenga por los medios legales adecuados o que ya exista la obligación legal de revelarla.

No existan restricciones o prohibiciones conforme a las leyes locales u otras disposiciones contractuales.

Si se produjera una violación de las obligaciones de confidencialidad, será aplicable la política disciplinaria de la Firma.

3. Normas y políticas sobre el tratamiento de las irregularidades, anomalías o fraudes que Vizhñay, Asociados C. Ltda., detecte en el desarrollo de una auditoría.

Esta norma proporciona las políticas y guías que Vizhñay, Asociados C. Ltda., debe usar para el tratamiento de actos fraudulentos detectados en el desarrollo de una auditoría y que afecten a la administración de las compañías auditadas.

Estas políticas están basadas en las normas publicadas por la International Federation of Accountants (IFAC), incluida la International Standard on Quality, aplicable a las firmas que realizan auditorías legales y trabajos de similar naturaleza. Estas políticas y sus procedimientos asociados se han diseñado con el fin de proporcionar una base que permita cumplir las normas, así como los requisitos regulatorios y legales aplicables.

Evaluación de la integridad ética de las entidades que auditamos

La evaluación de la integridad ética de las entidades que auditamos, incluye los riesgos de fraude y actos fraudulentos y dudosos, esta evaluación es un proceso que debe estar presente durante todo el proceso de auditoría, que se inicia con el conocimiento general del negocio y la determinación de la auditabilidad, el riesgo profesional y la importancia relativa de la entidad auditada.

Los procedimientos de aceptación y continuidad de entidades están diseñados para otorgarnos la seguridad razonable de que solo se acepta o continua atendiendo entidades en las que, entre otros:

- Se ha evaluado la integridad de la administración de la entidad y no exista información que pueda llevar a la conclusión de que la misma carece de integridad.
- Se tiene la capacidad, la experiencia y contamos con personal capacitado y disponible para llevar a cabo esta auditoría.
- Se está en condiciones de cumplir con los requerimientos éticos relevantes.

En relación con la integridad de la administración de la entidad, presentamos algunas situaciones que debemos considerar en la evaluación:

- La naturaleza de las operaciones de la entidad, incluyendo sus prácticas de negocios.

- Si hay indicios de que la administración de la entidad pueda estar involucrada en lavado de dinero u otras actividades fraudulentas.
- Si hay indicios de una limitación inadecuada al alcance de la auditoría.
- La identidad y reputación de los principales socios o accionistas de la entidad, de los miembros claves de administración y de sus partes relacionadas.
- Las razones por las que se haya nombrado a Vizhñay, Asociados C. Ltda. como auditores de la entidad y por qué no se haya conservado al auditor anterior.

Si después de haber aceptado a una entidad como cliente, se obtiene información con base en la cual no se lo hubiera aceptado, las políticas sobre continuidad de la entidad y la relación con la entidad deben incluir lo siguiente:

- Las responsabilidades profesionales y legales aplicables en las circunstancias, incluyendo si existe un requerimiento para que Vizhñay, Asociados C. Ltda. informe a la persona o personas que la contrataron.
- La posibilidad de retirarse del compromiso y terminar la relación con la entidad auditada.

Obligación de reportar fraudes a la administración de la entidad y a las autoridades competentes.

Los procedimientos de auditoría consideran lo establecido en las Normas de Auditoría sobre esta materia, las cuales requieren que, si eventualmente durante el desarrollo de nuestra labor llegan a nuestro conocimiento actos fraudulentos

significativos, debemos comunicar el hallazgo al socio principal de la firma y al nivel apropiado de la administración de la entidad. Si Vizhñay, Asociados C. Ltda. sospecha de fraude involucrando a la administración, se debe comunicar estas sospechas a los niveles más altos de la administración de la entidad y analizar con ellos la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para completar nuestra labor.

Respecto de las comunicaciones a otras entidades de las eventuales situaciones antes indicadas, se debe tener presente las obligaciones de confidencialidad y reserva que impone a la profesión la legislación vigente, no obstante el deber de confidencialidad puede ser invalidado por el marco normativo legal, por regulación o por los tribunales de justicia. Vizhñay, Asociados C. Ltda., podrá considerar apropiado obtener consejo legal para determinar el curso de acción apropiado en tales circunstancias.

Como parte de nuestros procedimientos de auditoría se debe obtener una declaración por escrito de la Administración de la entidad de que se han revelado todos los incumplimientos conocidos reales o probables con las leyes y regulaciones.

4. Normas de idoneidad técnica e independencia de juicio de los socios, directores y administradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda., que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o de las personas a quienes la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en dichas auditorías.

Idoneidad técnica

Los socios que dirijan, conduzcan o suscriban los informes de auditoría, deberán:

- Poseer título de Contador Público Autorizado (CPA) o estudios equivalentes de auditoría, estos títulos deberán estar acreditados por un organismo estatal.

- En el caso de los socios que dirijan, conduzcan o suscriban los informes de auditoría de compañías de Bancos, Compañías de Seguros o Reaseguros y Mercado de Valores, contar con una experiencia de no menos de 5 años en auditoría en ese tipo de compañías.

Experiencia mínima requerida

| La experiencia mínima requerida según el cargo a función desempeñada en el ámbito de la auditoría a los estados financieros, es la siguiente: Cargo | Experiencia Mínima Requerida |
|---|-------------------------------------|
| Gerente | Más de 5 años |
| Subgerente | Más de 5 años |
| Supervisor | Más de 4 años |
| Encargado | Más de 1 años |
| Staff | Más de 6 meses |

Objetividad

La independencia, integridad, ética y objetividad constituyen los pilares de Vizhñay, Asociados C. Ltda. Por lo anterior, trabajamos diligentemente para evitar que surja algún conflicto de interés. El personal de Vizhñay, Asociados C. Ltda., continuamente vigila para reconocer los conflictos de intereses reales y potenciales, identificándolos lo más anticipadamente posible para resolver, manejar o evitar el conflicto.

Los conflictos de intereses pueden impedir que Vizhñay, Asociados C. Ltda. acepte un cliente, es más nuestro Código de Conducta constituye la piedra angular de nuestro programa de ética y cumplimiento. Nos ayuda a articular nuestras normas de conducta relacionadas al profesionalismo y la integridad que se esperan de todos los socios y colaboradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda. Este enfoque contribuye directamente al éxito de nuestras prioridades

estratégicas a medida que buscamos hacer crecer nuestro negocio al trabajar con las entidades que comparten nuestros valores y al reclutar y retener a los auditores que se sienten orgullosos de los aportes positivos que efectúan a nuestra cultura ética.

Independencia

Las políticas de independencia de Vizhñay, Asociados C. Ltda. requieren que la firma, sus socios y su grupo de administración, y el personal asignado a cada trabajo de auditoría no posean intereses financieros en, y/o relaciones prohibidas con la entidad que auditamos, su administración, sus directores y propietarios significativos.

La firma requiere la adherencia a los requerimientos de independencia y las normas éticas aplicables, que cumplen o exceden las normas promulgadas por las Normas Internacionales de Auditoría y las regulaciones en Ecuador, y todos los demás organismos reguladores aplicables. Se monitorea continuamente estas políticas y estos procedimientos, que cubren áreas como la independencia personal, las relaciones post empleo, y aprobación de los servicios de auditoría y los servicios que no son de auditoría.

Interés financiero

Vizhñay, Asociados C. Ltda. no posee, ya sea en forma directa o a través de otras entidades, valores emitidos por la entidad auditada o por cualquier otra entidad de su grupo empresarial.

Relaciones crediticias

Vizhñay, Asociados C. Ltda. no mantiene, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, una significativa relación crediticia, activa o pasiva, distintas de la auditoría externa o de los servicios y actividades permitidas, en entidades auditadas o que formen parte de su grupo empresarial.

5. Normas que regulen los procedimientos de control que serán utilizados por Vizhñay, Asociados C. Ltda., para verificar el cumplimiento de los requerimientos de independencia de juicio e idoneidad técnica de los socios, directivos y administradores, que dirijan, conduzcan y suscriban los informes de auditoría, o del auditor a quien la firma encomiende la dirección de una determinada auditoría, y de todos los auditores del equipo que participen en ellas.

Escepticismo profesional

Vizhñay, Asociados C. Ltda., tiene políticas que requieren que todos los auditores que participen en los trabajos de auditoría deben ejercer el escepticismo profesional, de acuerdo con las normas profesionales, es decir una actitud que incluye una mente inquisitiva, estar alerta a condiciones que pueden indicar errores posibles debido a equivocación o fraude, y una evaluación crítica de la evidencia de auditoría. Es requerido que el auditor ejerza juicio profesional y mantenga escepticismo profesional durante la planificación y al efectuar la auditoría y, entre otros aspectos:

- Identificar y evaluar los riesgos de representaciones incorrecta significativas, ya sea debido a fraude o error, basado en un entendimiento de la entidad y de su entorno, incluyendo el control interno de la entidad.
- Obtener suficiente y apropiada evidencia de auditoría respecto a si existen representaciones incorrectas significativas, mediante el diseño y la implementación de respuestas apropiadas a los riesgos evaluados.
- Formar una opinión sobre los estados financieros, o determinar que no se puede formar una opinión, basado en la evaluación de la evidencia de auditoría obtenida.

Políticas y procesos de independencia

Independencia personal

- Con el soporte de la firma, cada auditor es el responsable final de mantener su independencia personal.
- Los socios, gerentes y aquellos que proveen servicios profesionales a una entidad que auditamos no pueden poseer inversiones directas o indirectas materiales en una entidad que auditamos o sus afiliadas.
- Ciertas relaciones financieras con la entidad que auditamos o sus afiliadas (por ejemplo, préstamos, tarjetas de crédito, productos de seguros y cuentas de intermediación) se encuentran prohibidas o están sujetas a limitaciones.

Los familiares directos o dependientes de socios y ciertos auditores de Vizhñay, Asociados C. Ltda. no pueden mantener ciertos roles en los departamentos de contabilidad o información financiera con la entidad que se audita o sus afiliadas.

Relaciones Post-Empleo

Se requiere que los auditores de Vizhñay, Asociados C. Ltda. informen rápidamente a la firma de cualquier conversación o contacto en relación a posible empleo entre ellos y un cliente que auditamos.

Como norma, los auditores que participen en negociaciones relacionadas a un posible empleo con un cliente que auditamos son cambiados de clientes.

Si un auditor de la Firma, acepta un empleo en una compañía que auditamos, el equipo de trabajo considerará activamente la idoneidad o necesidad de modificar los procedimientos de auditoría para ajuste en cuanto al riesgo de elusión de parte del ex profesional de la firma.

Comunicación

Vizhñay, Asociados C. Ltda. cuenta con canales de comunicación apropiados para dar a conocer las políticas y procedimientos respecto de los asuntos de independencia a nuestros auditores. A continuación se mencionan las políticas más relevantes:

- Cada auditor es responsable de mantenerse independiente de las entidades que audita la firma.
- Los socios, directores y administradores así como todos los que provean servicios profesionales no pueden tener intereses directos, indirectos o materiales en una entidad auditada y sus afiliadas.

Ciertas relaciones financieras (por ejemplo préstamos, tarjetas de crédito etc.) las cuales en ciertas circunstancias pueden ser prohibidas o sujetas a limitaciones. Familiares cercanos de colaboradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda., pueden causar problemas de independencia con las entidades por lo que cada auditor deberá considerar estas situaciones cuando sea asignado a una entidad y en su caso deberá informar al socio encargado del trabajo.

Todos los auditores de Vizhñay, Asociados C. Ltda., deben conocer de la restricción y problemática que existe de contratarse como empleados de entidades públicas en posiciones donde jueguen un rol de supervisión de reportes financieros.

Los responsables de auditoría son sujetos a políticas de rotación por los que sólo pueden atender a un cliente de auditoría por cierto período de tiempo el cual varía dependiendo el tipo de cliente, lo que puede ser desde 5 a 7 años.

De acuerdo a lo indicado en las Leyes ecuatorianas los auditores externos no podrán prestar servicios a un mismo cliente si causan un efecto negativo en la independencia como auditores. Los citados servicios no son permitidos por ley:

1. Auditoría interna.
2. Desarrollo o implementación de sistemas contables y de presentación de estados financieros.
3. Teneduría de libros.
4. Tasaciones, valorizaciones y servicios actuariales que impliquen el cálculo, estimación o análisis de hechos o factores de incidencia económica que sirvan para la determinación de montos de reservas, activos u obligaciones y que conlleven un registro contable en los estados financieros de la entidad auditada.
5. Asesoría para la colocación o intermediación de valores y agencia financiera. Para estos efectos, no se entenderán como asesoría aquellos servicios prestados por exigencia legal o regulatoria en relación con la información exigida para casos de oferta pública de valores.
6. Asesoría en la contratación y administración de personal y recursos humanos.
7. Patrocinio o representación de la entidad auditada en cualquier tipo de gestión administrativa o procedimiento judicial y arbitral, excepto en fiscalizaciones y juicios tributarios, siempre que la cuantía del conjunto de dichos procedimientos sea inmaterial de acuerdo a los criterios de auditoría generalmente aceptados. Los auditores que realicen tales gestiones no podrán intervenir en la auditoría externa de la persona que defiendan o representen.
8. En el caso de clientes de Mercado de Valores, la Firma no podrá prestar los servicios de auditoría externa a una misma entidad por más de tres años consecutivos.

Línea directa de ética y cumplimiento

Vizhñay, Asociados C. Ltda. mantiene una Línea Directa de Ética y Cumplimiento que permite reportes anónimos tanto por teléfono como a través de la web a través de un proveedor externo independiente. La firma permanentemente insta a que se use la línea directa cuando los socios o colaboradores de Vizhñay, Asociados C. Ltda. deseen reportar preocupaciones acerca de una posible conducta fraudulenta, no ética o impropia a través de los canales normales de comunicación cuando los canales de comunicación

normales son impracticables o percibidos como inefectivos o cuando la persona que reporta desea mantener su anonimato.

Rotación de socios

El socio principal y responsable de la práctica de auditoría tiene la responsabilidad final de asegurar que los socios cumplen con la política de rotación según corresponda. Los responsables a cargo de la auditoría de compañías reguladas locales deben rotar cada 5 años.

6. Normas que regulen los programas de formación continua y capacitación profesional para los socios, auditores o personal que dirijan, conduzcan o suscriban los informes de auditoría y de todos los auditores de la firma que apoyen o participen en los procesos de auditoría de estados financieros.

Reclutamiento

Antes de recibir una oferta de trabajo, todos los candidatos a puestos profesionales completan y envían una solicitud de empleo, proporcionan certificados de antecedentes y toda la evidencia necesaria para comprobar su idoneidad técnica y experiencia.

Los posibles candidatos son entrevistados y sujetos a revisiones de antecedentes la cual se verifica con fuentes públicas. A la fecha de inicio del empleo, se proporciona acceso a las guías de independencia a los candidatos para que confirmen su independencia dentro de los primeros 30 días de la contratación. Las situaciones que involucren la independencia o los conflictos de intereses deben resolverse antes de que la persona pueda empezar a trabajar.

Al ingresar a Vizhñay, Asociados C. Ltda., el personal también debe confirmar su acuerdo en cumplir con el Código de Conducta de la Firma y completar los programas de capacitación sobre la independencia, ética, el respeto y la

dignidad, y la seguridad, además de cualquier módulo relacionado a la práctica profesional.

Evaluación de desempeño, progreso y compensación

Los auditores de la firma, incluyendo a los socios, están sujetos a evaluaciones anuales de establecimiento de metas y desempeño realizadas por el Socio Principal de la Firma y personal capacitados en el proceso de administración de desempeño de Vizhñay, Asociados C. Ltda. y familiarizados con el desempeño de los profesionales. Se ha preparado el modelo de evaluación de desempeño de la firma para proveer un marco consistente a través del cual el liderazgo y los líderes de administración del desempeño pueden discutir el desempeño relacionado a las metas y los objetivos y las aspiraciones de desarrollo de carrera.

Se evalúa a cada auditor en cuanto al logro de sus metas acordadas, la demostración de las habilidades / los comportamientos y la adherencia a los valores de la firma. Las habilidades / los comportamientos evaluados incluyen el enfoque en la calidad y el profesionalismo, conocimiento técnico, la responsabilidad, el enfoque estratégico, liderazgo y desarrollo de los auditores, el aprendizaje continuo y la construcción de relaciones profesionales.

Los resultados de la evaluación de desempeño anual afectan directamente la compensación y el desarrollo de carrera profesional de los auditores. Todos los auditores entre los niveles de Asistentes hasta Supervisor están sujetos a evaluaciones permanentes por cada trabajo donde hayan participado por más de 40 horas.

Formación continua y capacitación profesional

La política de Vizhñay, Asociados C. Ltda. requiere que nuestros auditores mantengan sus competencias técnicas y cumplan con los requerimientos regulatorios y profesionales aplicables relacionados a la formación continua y capacitación profesional.

La firma provee oportunidades de entrenamiento continuo para ayudar a nuestros auditores a cumplir con estos requerimientos, así como con sus propias metas de desarrollo profesional, proporcionando entrenamiento en una gama creciente de tópicos, a través de varios métodos, incluyendo cursos tradicionales presenciales, a distancia y estudio propio basado en la web. La firma mide los resultados mediante las evaluaciones de los cursos, pruebas de competencias y grupos de discusión de seguimiento para mejorar continuamente la eficiencia, efectividad y el impacto de nuestras iniciativas de aprendizaje.

Vizhñay, Asociados C. Ltda., requiere que el personal de Auditoría que prestan servicio al cliente cumplan con los requerimientos de las normas profesionales, leyes y regulaciones. Asimismo, la Firma requiere que todos los auditores de servicio al cliente cumplan al menos con 40 horas anuales de formación continua y capacitación profesional.

Se enfatiza continuamente a los auditores sobre la auditoría de calidad y ejercer el escepticismo profesional mediante capacitaciones y comunicación oportuna de los asuntos de contabilidad y auditoría. La capacitación de la firma incluyen programas diseñados para mejorar la capacidad de los profesionales de auditoría, de ejercer juicios al emplear un marco que trata la manera en la que las parcialidades impactan la toma de decisiones y la manera en la que reconocer y superar las mismas al ejercer los juicios y aplicar el escepticismo profesional incluyendo la evaluación de evidencia inconsistente.

El programa de formación continua y capacitación profesional requiere que todos los profesionales de auditoría completen la capacitación anual de Vizhñay, Asociados C. Ltda. sobre las normas de independencia y la capacitación semestral sobre las normas éticas incorporadas en nuestro Código de Conducta. Además, la firma insta a que nuestros profesionales se mantengan al día sobre las actualizaciones técnicas al asistir a programas y conferencias de capacitación específicos de la industria, al igual que mediante la revisión de los boletines y las publicaciones periódicas que emite la firma.

Programa de formación continua y capacitación profesional

| | | | | | | | | | |
|--|----------------------|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| VIZHÑAY. ASOCIADOS C. LTDA. | | | | | | | | | |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL | | | | | | | | | |
| CURSOS | PERSONAL PROFESIONAL | Septiembre | | | | Octubre | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CODIGO DE CONDUCTA DE LA FIRMA - POLITICA DE CONTROL DE CALIDAD DE LA FIRMA | SUBGERENTES | | | | | | | | |
| | SUPERVISORES | | | | | | | | |
| | ENCARGADOS | | | | | | | | |
| | ASISTENTES | | | | | | | | |
| NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA: NIC 12 IMPUESTOS A LAS GANANCIAS NIIF 10 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS | SUBGERENTES | | | | | | | | |
| | SUPERVISORES | | | | | | | | |
| | ENCARGADOS | | | | | | | | |
| | ASISTENTES | | | | | | | | |
| OBJETIVO Y PRINCIPIOS GENERALES QUE GOBIERNAN UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS TÉRMINOS DE LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA CONTROL DE CALIDAD PARA UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR DE CONSIDERAR EL FRAUDE EN UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS | SUBGERENTES | | | | | | | | |
| | SUPERVISORES | | | | | | | | |
| | ENCARGADOS | | | | | | | | |
| | ASISTENTES | | | | | | | | |

7. Normas que regulen la estructura de cobro de honorarios de Vizhñay, Asociados C. Ltda., a efectos de evitar potenciales conflictos de interés que amenacen la independencia de juicio del auditor externo con la entidad auditada, en los términos determinados en la Ley de Mercado de Valores.

Estructura de cobro de honorarios

Los honorarios por los servicios de auditoría, deben ser estimados con base en el alcance establecido, el nivel de experiencia del equipo de auditores que se involucrarán en la auditoría y a las tasas por hora vigentes. En ningún caso, los honorarios podrán ser contingentes.

Los servicios profesionales están bajo los requerimientos y cumplimiento de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, por lo tanto, se debe realizar un examen de acuerdo con las características de cada entidad, como el tamaño de sus operaciones, el control interno implementado para resguardar sus activos y detectar fraudes o errores, la industria en la que se desarrollan las actividades, los riesgos específicos y generales a los que están expuestas.

Adicionalmente, los honorarios se determinan de acuerdo con un análisis de las horas estimadas a incurrir en el trabajo y de acuerdo con la categoría de profesionales involucrados para responder a los riesgos y su naturaleza, la ayuda de peritos especializados, entre otros.

Costo del servicio tarifa por hora

Con el fin de no amenazar nuestra independencia de juicio, sólo se puede utilizar la metodología de cobro de honorarios fijos y honorarios por horas incurridas. Para los clientes, la tarifas horarias por los servicios profesionales de auditoría de estados financieros van de USD 30 a USD 60.

8. Normas y principios que deben guiar el actuar de todo el personal de Vizhñay, Asociados C. Ltda., independiente del vínculo contractual con

ella, junto con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.

Propósito de las normas y principios

La estructura operativa está diseñada para permitir a **Vizhñay, Asociados C. Ltda.**, proporcionar servicios profesionales de calidad al Mercado de Valores y las entidades que auditamos y responder al ambiente económico y regulatorio en evolución en el que se opera.

La Firma mantiene normas y principios para promover una cultura interna basada en el reconocimiento de que la calidad es esencial en el desarrollo de una auditoría. Los responsables de monitorear el cumplimiento de las normas y principios incluidos en este reglamento son primariamente los socios que dirigen y conducen los compromisos de auditoría, no obstante la responsabilidad final de monitorear el cumplimiento de estas normas y principios es del responsable de la auditoría en Vizhñay, Asociados C. Ltda.

El propósito de las normas y principios es lograr una calidad uniforme en la realización de los trabajos de auditoría, mediante la implementación del Proceso de Auditoría de Vizhñay, Asociados C. Ltda., que se complementa con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables en cada compromiso de auditoría.

El sistema de control de calidad de la Firma incluye normas y principios que cubren cada uno de los siguientes elementos:

- Responsabilidades de los encargados de la auditoría con respecto al sistema de control de calidad de la firma.
- Requerimientos éticos.
- Aceptación y continuidad de entidades auditadas
- Recursos humanos.
- Revisión para asegurar la calidad de los trabajos de auditoría.

- Revisiones del equipo de trabajo
- Revisiones para asegurar la calidad del compromiso
- Revisiones especiales
- Sistemas de consultas y diferencias de opinión
- Realización de los trabajos de auditoría

Responsabilidad de los encargados de la auditoría con respecto al sistema de control de calidad la firma.

Fomentar una cultura interna cuyo objetivo sea la calidad, depende de acciones y mensajes claros, congruentes y frecuentes que emanen de todos los niveles de la administración, en los que se enfatizan las políticas y procedimientos de control de calidad y los requerimientos para:

La realización de compromisos de auditoría que cumplan con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables. La emisión de informes de auditoría que sean adecuados.

Requerimientos éticos

Los requerimientos éticos relacionados con las auditorías, la revisión de información financiera histórica, o los demás compromisos de auditoría y servicios relativos generalmente abarcan:

- Integridad
- Objetividad
- Capacidad profesional y diligencia
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

Aceptación y continuidad de entidades auditadas

Los procedimientos de aceptación y continuidad de clientes están diseñados para darle a la Firma la seguridad razonable de que solo aceptará o continuará atendiendo entidades y compromisos en los que:

- Se haya evaluado la integridad de la administración de las entidades y no exista información que pueda llevar a la conclusión de que la misma carece de integridad.
- La firma tenga la capacidad, experiencia y cuente con personal capacitado y disponible para llevar a cabo una auditoría.
- Que los honorarios sean apropiados al mercado y a la complejidad del negocio de la entidad.
- Que no tengamos conflicto de interés o de independencia.

Recursos humanos

La firma cuenta con políticas y procedimientos diseñados para dar una seguridad razonable de contar con el personal suficiente, debidamente capacitado y comprometido con los principios éticos para poder llevar a cabo los compromisos de auditoría de acuerdo con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales.

Revisión para asegurar la calidad de los trabajos de auditoría

Para Vizhñay, Asociados C. Ltda., el proceso de revisión de la calidad de los trabajos de auditoría incluye:

Revisiones del equipo de trabajo

Cada papel de trabajo preparado por un miembro del equipo de auditores con menor experiencia es revisado por el encargado del compromiso.

Revisiones para asegurar la calidad del compromiso

Antes de emitir los informes, se realiza una revisión de calidad de todos los informes relacionados con los compromisos de auditoría y de aseguramiento por un socio de auditoría o un gerente con experiencia y que no participen directamente en el compromiso.

Revisiones especiales

Para los compromisos cuyo riesgo se haya evaluado como riesgoso, la revisión debe ser realizada además por un socio con experiencia en revisiones especiales, con el propósito de proporcionar un nivel adicional de competencia y objetividad al planear y realizar la auditoría. El responsable de revisión especial debe ser independiente del compromiso.

Sistemas de consultas y diferencias de opinión

Vizhñay, Asociados C. Ltda. ha establecido un sistema de consulta cuyo propósito es proporcionar respuestas a las consultas de los auditores en los compromisos de auditoría. Las consultas incluyen preguntas de carácter técnico de contabilidad y auditoría que requiera conocimiento especializado ya sea a través de pregunta verbal o a través de E-mail, dirigida a los niveles que se considere apropiado.

Las diferencias de opinión que se pueden presentar en relación a una consulta técnica deben ser aclaradas por los responsables de la Firma. Existen situaciones en las cuales Vizhñay, Asociados C. Ltda., puede recurrir al trabajo de un especialista externo. Para estas situaciones, la Firma debe contratar a un especialista externo que esté debidamente capacitado y que sea independiente y objetivo.

Realización de los trabajos de auditoría

En Vizhñay, Asociados C. Ltda., la realización de cada compromiso de auditoría recae en un responsable de auditoría asignado, cuya identidad y responsabilidad es comunicada al cliente en la propuesta de auditoría. El equipo de auditoría asignado a cada compromiso comprende: Un Supervisor, un Encargado y 1 o 2 Asistentes de Auditoría en el cliente permanentemente. Sin embargo, se asignan

al equipo de auditoría tomando en consideración el tamaño, la naturaleza y la complejidad del negocio de la entidad que auditamos.

El enfoque de la Auditoría

Un componente clave del servicio de auditoría externa es nuestro enfoque de auditoría, metodología que se basa en la evaluación de los riesgos del negocio y procesos de gestión de control. Su objetivo es confirmar que existen controles y que estos estén funcionando de acuerdo a la razón para los cuales fueron creados, desde una perspectiva tanto operacional como financiera. Para las entidades que auditamos, esto significa un plan de auditoría más personalizado y comprensivo que este mejor alineado con las preocupaciones de la Gerencia y con los factores críticos de éxito de la compañía que auditamos.

9. Normas que aseguren la correlación de la estructura física organizacional y tecnológica y el número de entidades auditadas.

Estructura física organizacional: La firma como empresa de servicio

Vizhñay, Asociados C. Ltda., es una firma de servicios profesionales constituida por socios en el año de 1974 como una compañía jurídica de responsabilidad limitada, conformada por auditores y consultores idóneos con amplia trayectoria la cual fortalece nuestros servicios con técnica y experiencia para beneficio de sus clientes.

Ubicación:

Vizhñay, Asociados C. Ltda.

Dirección: Kennedy Vieja Av. Segunda Oeste # 122 y calle F.

PBX: (593 – 4) 2680266

Móvil: 0994368277

Email: info@vizhnay.com

Guayaquil – Ecuador

4.8 Impacto - Beneficio de la propuesta

Dentro del proceso de la evaluación se obtuvo como Impacto: que el personal entendió que la evaluación fue puesta es para medir el grado de conocimiento en los dos aspectos: Principios Corporativos y Gestión Administrativa, logrando tener un buen resultado en la Gestión Administrativa en tiempos y efectividad, en cambio en el sentido de Principios Corporativos la evaluación determino la falencia en este aspecto, pero que no deja de ser un factor en la NO realización de las actividades.

Como producto se logró elaborar matrices de evaluación, se enseñó que la herramienta de Gestión por Resultados ayuda al mejoramiento primero personal, lo que conlleva a un mejoramiento grupal y empresarial a partir de las evaluaciones. En la medición del Beneficio, primero es personal, ya que se dieron a conocer algunos aspectos conceptuales que se desconocían y a nivel de la auditora es positivo, puesto que al mejorar su personal, mejora la empresa y la vez se está preparando para participar en procesos de adjudicación de concursos a nivel de las diferentes entidades estatales que requieran evaluaciones auditoras en futuro inmediato, conforme se demuestra:

Cuadro No. 1. Detalle de los beneficiarios de la propuesta

| | |
|----------------------|---|
| Directos | Los clientes y la empresa |
| Semi-Directos | Los relacionados al negocio de la empresa (Firma auditora) |
| Indirectos | La sociedad (El público en general) |

Elaborado por: Annabell Chiriguayo y María Villegas

4.9 Validación de la Propuesta

Yo, Luis Enrique Macías Quimí, de Profesión Ingeniero Comercial, he analizado la propuesta que proponen las señoras egresadas Annabell Chiriguayo Almeida y María Villegas Salazar, y en mi opinión, considero que cumple con todos los lineamientos de presentación y estructura, redactada en términos razonables y de manera comprensible. Los ejes temáticos son de gran utilidad y aporte social, ya que las estrategias metodológicas potencian el carácter integrador entre la teoría y la práctica.

Las señoras Chiriguayo y Villegas, podrán ser uso del presente certificado con ha bien tuvieren.

Atentamente,

Ing. Luis Enrique Macías Quimí

C. C.: 0917408635

Validación de la Propuesta

Yo, Jhon Guerrero Tapia, de Profesión Ingeniero Comercial, he analizado la propuesta que proponen las señoras egresadas Annabell Chiriguayo Almeida y María Villegas Salazar, y en mi opinión, considero que cumple con todos los lineamientos de presentación y estructura, redactada en términos razonables y de manera comprensible. Los ejes temáticos son de gran utilidad y aporte social, ya que las estrategias metodológicas potencian el carácter integrador entre la teoría y la práctica.

Las señoras Chiriguayo y Villegas, podrán ser uso del presente certificado con ha bien tuvieren.

Atentamente,

Ing. Com, Jhon Fernando Guerrero Tapia
C. C. 0913885703

Validación de la Propuesta

Yo, Jorge Castro Grunauer, de Profesión Abogado, he analizado la propuesta que proponen las señoras egresadas Annabell Chiriguayo Almeida y María Villegas Salazar, y en mi opinión, considero que cumple con todos los lineamientos de presentación y estructura, redactada en términos razonables y de manera comprensible. Los ejes temáticos son de gran utilidad y aporte social, ya que las estrategias metodológicas potencian el carácter integrador entre la teoría y la práctica.

Las señoras Chiriguayo y Villegas, podrán ser uso del presente certificado con ha bien tuvieren.

Atentamente,

Abg. Jorge Castro Grunauer

C. C.: 0703530022

CONCLUSIONES

El estudio de la Gestión por Resultado (GPR) y su incidencia en la atención al cliente de la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil, luego de los resultados obtenidos de la encuesta y la aplicación de la herramienta concluye:

- Que la Guía de Gestión por Resultados (GPR), va a mejorar los procesos administrativos relacionados a los clientes, fortaleciendo la imagen empresarial y alcanzando los resultados esperados de manera satisfactoria, tanto para la empresa como para los clientes.
- En la Gestión Administrativa la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda”. cumple a cabalidad cada una de las operaciones en las diferentes áreas de la empresa, esto se debe a una excelente dirección y soporte entre cada uno de los involucrados.
- El 100% de las personas vinculadas o que realizan actividades en la firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda, han visto la incidencia y el cambio positivo al ser evaluados, y están de acuerdo en implementar la Guía de Gestión.

RECOMENDACIONES

A partir de los Resultados y Conclusiones el presente Trabajo de Titulación recomienda:

- Aunque ya establecido dentro de las actividades de evaluación el cambio de matrices y preguntas, se debe tomar en cuenta los nuevos cambios y exigencias en los procesos de evaluación con la herramienta de GPR, debido que desde el mismo gobierno cada año cambian sus políticas sobre todo en el orden de la Administración Pública, y mayor aún en el cambio de parte Social a la nuevo concepto de Matriz Productiva.
- La firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda.”, debe constantemente evaluar a su personal y documentar la evaluación mediante registros, firmas y proceder a generar la principal matriz de la Planificación Operativa Anual, POA.
- La firma auditora “Vizhñay, Asociados C. Ltda”., debe hacer visible la MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS y ser entregadas a sus trabajadores, y estos ubicarlo en el lugar más visible de su puesto y además ser visible antes los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

CEPAL. 2013. Gestión por resultados. División de Planificación de Programas Operacionales.

Constitución de la República del Ecuador, enero del 2012

García R. 2010 La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Oficina de Relaciones Externas del Banco Interamericano de Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe Primera Edición.

García R. 2012 La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Oficina de Relaciones Externas del Banco Interamericano de Desarrollo el Latinoamérica y el Caribe Segunda Edición.

Ley Orgánica del Consumidor, enero del 2015

Lira María (2010) Técnica para perfeccionar la atención en el servicio al cliente. México.

Makón, M. 2011, "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional", documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.

Maldonado Claudia (2013) Monitoreo, Evaluación o Gestión por Resultados. Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. México.

Reinoso M (2011) La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados

Secretaria Nacional de la Administración Pública, Guía Metodológica Gobierno por Resultados (2011)

Thompson (2010) Administración Estratégica

Thompson (2011) Administración Estratégica

Tschohl John (2011) Servicio al cliente, técnicas, estrategias, y una verdadera cultura para generar beneficios.

ANEXOS

ANEXO No. 1

FOTOS TOMADAS EN FIRMA AUDITORA VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.





ANEXO No. 2

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADAS A LOS CLIENTES DE VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.

Somos Egresadas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y estamos desarrollando nuestro Proyecto de Titulación, por lo que estamos muy interesadas en conocer su opinión sobre el desempeño de la atención al cliente y la gestión por resultados, para ello le realizaremos la siguiente encuesta que nos permita evaluar el funcionamiento y las necesidades que se requieran.

La encuesta es anónima, por lo que se garantiza la confidencialidad de los datos seleccionados.

Le agradecemos de antemano sus oportunas respuestas.

Marque con una X:

1. Al llegar a la firma auditora fue tratado de forma amable?

SI NO

2. Ha observado en las instalaciones de la firma auditora, misión y la visión de la empresa?

SI NO

3. Está satisfecho con el servicio ofrecido?

SI NO

4. Considera usted que el servicio ofrecido es el de una empresa de calidad?

SI NO

5. ¿El precio o función del servicio es el adecuado?

SI NO

6. Considera que los informes de gestión son entregados oportunamente?

SI NO

7. Considera usted, que el informe de gestión contribuye a resolver sus necesidades empresariales?

SI NO

8. Considera que es atendido de forma profesional y obtiene respuestas concretas en relación a los problemas que se presentan en su empresa?

SI NO

9. Considera que la firma tiene personal actualizado, capacitado y entrenado para atender sus necesidades?

SI NO

10. Al realizar los procesos con la Auditora, cumplieron con sus expectativas?

SI NO

11. Cree usted que la elaboración de una Guía de Gestión, mejorara la calidad del servicio?

SI NO

12. Asistiría a una capacitación que sea relacionada a una Guía de Gestión, para mejorar la calidad del servicio?

SI NO

ANEXO No. 3

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE VIZHÑAY, ASOCIADOS C. LTDA.

Somos Egresadas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y estamos desarrollando nuestro Proyecto de Titulación, por lo que estamos muy interesadas en conocer su opinión sobre el desempeño de la atención al cliente y la gestión por resultados, para ello le realizaremos la siguiente encuesta que nos permita evaluar el funcionamiento y las necesidades que se requieran.

La encuesta es anónima, por lo que se garantiza la confidencialidad de los datos seleccionados.

Le agradecemos de antemano sus oportunas respuestas.

Marque con una X:

1. Cree usted, que ha sido capacitado para ofrecer un buen servicio al cliente?

SI NO

2. En caso de que el cliente le solicite a usted, cree que está listo para direccionarlo?

SI NO

3. Cree usted que la empresa, está llevando una Gestión organizada?

SI NO

4. ¿Conoce usted que es la Gestión por Resultados?

SI NO

5. ¿Cree usted que con la aplicación de una guía de gestión mejoraría el resultado de las ventas en la empresa?

SI NO

ANEXO No. 4

FORMATO DE CUESTIONARIO QUE HACE LA FIRMA AUDITORA VIZHÑAY, ASOCIADOS PARA ACEPTAR HACERLE LA AUDITORÍA A UN CLIENTE

FECHA: _____

HECHO POR: _____

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

| | | |
|---|-------------------------|----------------------|
| NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: | DIRECCION OFICINA: | |
| OBJETO SOCIAL: | | |
| R.U.C. | No. DE EXPEDIENTE | |
| PRESIDENTE: | DIRECCION DE LA PLANTA: | |
| GERENTE GENERAL: | TELEFONO (S): | |
| GERENTE FINANCIERO: | FAX: | E-MAIL: |
| CONTADOR GENERAL: | SUCURSAL (ES): | |
| AUDITOR INTERNO: | PUNTOS DE VENTA (S): | |
| ABOGADOS(S) | PROPUESTA DIRIGIDA A: | |
| TESORERIA, COBRANZA, CONTABILIDAD, ETC. (APROXIMADO) | MENSUAL CANTIDAD | COMENTARIO (INDICAR) |
| CHEQUES | | |
| DEPOSITOS BANCARIOS | | |
| REEMBOLSOS DE CAJA CHICA | | |
| CUENTAS CORRIENTES BANCARIAS | | |
| FACTURAS COMERCIALES | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| CLIENTES | | |
| PROVEEDORES | | |
| ASIENTOS DE DIARIO | | |
| BODEGA/IMPORTACION/EXPORTACION, ETC. | | |
| INGRESO A BODEGA | | |
| EGRESO DE BODEGA | | |
| IMPORTACIONES | | |
| EXPORTACIONES | | |
| PERSONAL, ROL, ETC. | | |
| ROL DE PAGO DE EMPLEADOS | | |
| ROL DE PAGO DE OBREROS | | |
| PLANILLAS PARA EL IESS | | |
| EMPLEADOS TERCERIZADOS | | |
| CANTIDAD DE EMPLEADOS Y OBREROS | | |

COMENTARIO DEL EVALUADOR: (SOBRE EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y CONTROL ADMINISTRATIVO): _____
