Universidad del Azuay

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

TEMA:

AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. PARA EL AÑO 2015

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

AUTORA:

JESSICA PAOLA GUZMÁN CABRERA

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO GÀRATE

Cuenca, Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser quien guía mis pasos para culminar cada una de las metas que me he propuesto; a mis Papis, por todo su esfuerzo para darme educación y el apoyo incondicional que me brindan; a mis hermanas, quienes me han enseñado a levantarme después de cada caída y luchar para ser cada día mejor.

Al Ingeniero Humberto Jaramillo Granda, quien me ha compartido sus conocimientos y experiencia para la culminación exitosa de mi trabajo de Titulación.

A Dani Ramos, Gerente General de la Compañía Alcazarhold S.A., quien me abrió las puertas de su Empresa y me ha brindado su cariño y su amistad.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi esposo Juan Carlos y mi hija Sofía, por su apoyo incondicional y sus palabras de aliento en los momentos difíciles, ellos llenan mis días de amor y me alientan para crecer personal y profesionalmente,

RESUMEN

El proyecto de investigación que presento se desarrolla en la Compañía Alcazarhold S.A, con un alcance comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre de 2015. Para ello utilizaré los métodos, procedimientos y técnicas basadas en las fases de la Auditoría de Gestión, segmentándolo en tres capítulos: el primero enfocado a describir la Compañía y su entorno, el segundo con la base teórica y legal que sustenta el trabajo, y, el tercero, enfocado en la ejecución de las cinco fases de Auditoría, aplicando pruebas y procedimientos para obtener las hojas de hallazgos que me permitan emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ABSTRACT

This research project takes place at *Alcazarhold SA* Company in 2015. In order to carry out this paper, the methods, procedures and techniques used are based on the Management Auditing phases divided into three chapters: the first focuses on describing the Company and its environment; the second presents the theoretical and legal basis that supports the work; and the third focuses on the implementation of the five phases of auditing, applying tests and procedures to obtain the finding sheets that allow issuing the report of conclusions and recommendations.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Al hablar de auditoria de gestión, hacemos mención a un examen profesional efectuado con el propósito de evaluar la eficacia con la que se está administrando una entidad, en relación a la consecución de objetivos, determinando además el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía en el uso de los recursos disponibles.[1]

Por otra parte, se conoce como Holding a las Compañías creadas para adquirir acciones en otras compañías. El Servicio de Rentas Internas las ha categorizado dentro de la Actividad Económica denominada "Compañía Tenedora de Acciones o Participaciones de Otras empresas, compra-ventas de éstas acciones o participaciones"

La compañía Alcazarhold S.A., al encontrarse dentro de éste rama, es beneficiaria de un importante beneficio fiscal, pues está exenta del pago de Impuesto a la Renta sobre los dividendos que reciba de las compañías en donde es partícipe.

El presente trabajo está conformado por tres capítulos: el primero está enfocado al análisis etnográfico de la compañía Alcazarhold S.A., es decir, un enfoque general de la Compañía; en el segundo capítulo se realiza un análisis de la base teórica sobre la cual ejecutaré el trabajo de auditoría; y, en el tercer capítulo se desarrollan las 3 fases de auditoría, para finalmente emitir el informe de Conclusiones y Recomendaciones.

Considero que es de vital importancia realizar una auditoría de gestión en cualquier Compañía, pues, LORD KALVIN ha mencionado que, "Lo que no se mide, no se puede mejorar, lo que no se mejora, se degrada siempre"

[1] Limaico Diana, Manual Interno de Auditoría de Gestión para la firma Diana Limaico, 2004-2015

INDICE

AGRADECIMIENTO I
DEDICATORIA II
RESUMEN III
ABSTRACT IV
INTRODUCCIÓN V
CAPITULO I 3
1. ANALISIS ETNOGRAFICO DE LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. 3
1.1. Aspectos Generales 3
1.1.1. Introducción: 3
1.1.2. Reseña Histórica 3
1.1.2.1. Misión 4
1.1.2.2. Visión 4
1.1.2.3. Funciones: 4
1.1.3. Estructura Orgánica y Funcional 5
1.1.4. Estructura Económica y Financiera 6
CAPITULO II 12
2. AUDITORIA DE GESTION 12
2.1. Definición de Auditoría de Gestión 12
2.2. Normas Generales de Auditoría 12
2.3. Objetivos 16
2.3.1. General 16
2.3.2. Específicos 16
2.4. Metodología 17
2.5. Alcance 17
2.6. Fases 18
2.6.1. Fase I: Planificación 18
2.6.2. Fase II: Ejecución de la Auditoría 18
2.6.3. Fase III: Informe de Resultados 19
CAPITULO III 19
3. APLICACION DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑIA ALCAZARHOLD S.A. 19
3.1. Fase I: Planificación 19
3.1.1. Conocimiento Preliminar 19

3.1.1.1. Informe de Visita Preliminar 22
3.1.2. Planificación Específica 23
3.1.2.1. Evaluación del Control Interno: 23
3.1.2.2. Matriz de Riesgos 27
3.1.2.3. Informe de Planificación y Avance 30
3.1.2.4. Enfoque de auditoria 31
3.2. Fase II: Ejecución de la Auditoría 32
3.2.1. Flujo de Actividades para la Ejecución 32
3.2.2. Obtención de Evidencias 34
3.2.2.1. Orden de trabajo Definitiva 34
3.2.2.2. Programa de Trabajo 34
3.2.2.3. Evaluación Específica del Control Interno 36
3.2.2.4. Indicadores de Gestión 37
3.2.2.5. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos 38
3.2.2.6. Desarrollo de Papeles de Trabajo 39
3.2.2.7. Hojas de Hallazgos 49
3.3. Fase III: Comunicación de Resultados 53
CONCLUSIONES 63
RECOMENDACIONES 64
BIBLIOGRAFÍA 64
ANEXOS 65

CAPITULO I

1. ANALISIS ETNOGRAFICO DE LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.

1.1. Aspectos Generales

1.1.1. Introducción:

El presente capítulo está enfocado a obtener la información global de la Compañía, siendo ésta: cuál es su misión y visión; que funciones desempeña, cómo está estructurada Orgánica y Funcionalmente, además de conocer su estructura Económica y Financiera.

Con ello conseguiremos tener un conocimiento general y oportuno de la Compañía Alcazarhold S.A.

1.1.2. Reseña Histórica

La Compañía Alcazarhold S.A. fue constituida en Quito, el 25 de mayo de 2006, con un capital inicial de USD 1.000,00, siendo sus principales Accionistas la Sra. Rocío Vázquez y la Sra. Alicia Tapia.

Posteriormente, la Sra. Tapia vende sus acciones, y el total de socios queda conformado por la Sra. Rocío Vázquez Alcázar y sus hijos: Dr. Sergio Ramos Vázquez e Ing. Daniela Ramos Vázquez, quiénes, a la fecha tienen el siguiente número de acciones ordinarias y nominativas:

ACCIONISTA	# ACCIONES
ROCIO VAZQUEZ ALCAZAR	2
SERGIO RAMOS VAZQUEZ	499
DANIELA RAMOS VAZQUEZ	499
TOTAL	1.000

Actualmente, la Compañía Alcazarhold S.A., posee el siguiente porcentaje accionarial en las Compañías:

EMPRESA	ACCION NOMINAL	%
IMPORTADORA TOMEBAMBA	1,898,506.78	5.41%
TOYOCOSTA	85,178.00	1.42%
LIBRICUENCA S.A.	34,500.00	43.13%
ANDUJAR S.A.	18,556.00	0.00000165%
COMPAÑIA ECUATORIANA DEL CAUCHO	112,287.00	0.22%
HOTEL HILTON COLON	110,654.00	0.05%
EMPRESA HOTELERA CUENCA	20,200.00	3.37%
ALCAZAR MANAGEMENT	196,077.00	99.99%
IMPRITSA S.A.	320,328.00	5.41%
PREDIAL COLOMBIA	55,370.00	3.15%
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	178,930.00	5.64%
VAZPRO	11,449,399.92	37.50%
ECUANECOPA	3,372,598.87	37.50%
VAZGAS	3.00	0.0001%
AGHARTSA	117,064.00	52.00%
PARKCUENCA	14,308.00	2.25%
RNT RENTING S.A	9,228.00	1.42%
PLASTIAZUAY	4,371.48	0.60%
VAZPREDIAL	95.00	11.88%
ADMINISTRADORA DE BIENES ADVAZ	500.00	50.00%
VAZSEGUROS S.A.	293,333.00	6.00%
VAZTOURS S.A.	1,830.00	12.00%

1.1.2.1. Misión

Mantener la unidad económica del Grupo familiar Ramos Vázquez unida a través del tiempo, creciendo y desarrollándose de manera estratégicamente alineada para posicionar al Grupo dentro de las Industrias y Comercios más importantes de la ciudad y el país. [2]

1.1.2.2. Visión

Tener acciones y participaciones en las principales Compañías de Grupos Familiares, a fin de ser parte activa de los motores que mueven el Comercio y la Industria.

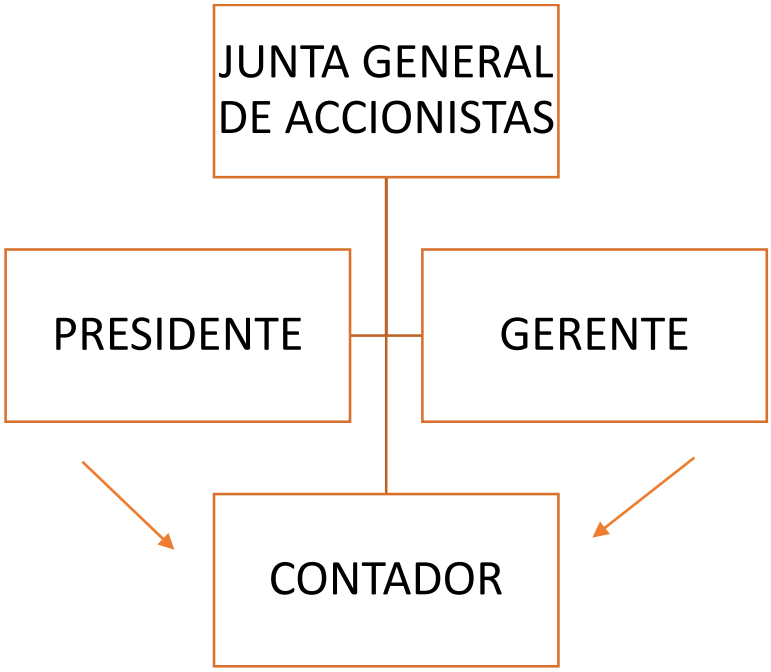
1.1.2.3. Funciones:

- ✓ **Única Dirección:** Al agrupar todas las acciones dentro de una sola persona jurídica, se facilita el control.

[2] Misión, Visión y Funciones han sido facilitadas por los directivos de la Compañía.

- ✓ **Perennidad del Grupo:** Se segura una unidad de decisión esencial para que el grupo familiar perdure económicamente.
- ✓ **Una política Común de desarrollo:** Definición de las políticas del grupo, fijación de los objetivos, elaboración de los presupuestos y de las inversiones que hay que realizar para expandirse

1.1.3. Estructura Orgánica y Funcional



La Junta General de accionistas la conforman: Rocío Vázquez, Sergio Ramos y Daniela Ramos, siendo la máxima autoridad dentro de la Compañía.

La Presidencia está a cargo de la Sra. Rocío Vázquez Alcázar, desde el año 2013, para un período de 5 años, cuyo nombramiento podrá ser modificado por decisión de la junta general.

La Gerente es Daniela Ramos Vázquez desde el año 2006 hasta la presente fecha; su nombramiento se ha renovado en períodos de 5 años.

La Contadora General es Jéssica Guzmán Cabrera, se encuentra desempeñando ese cargo desde el año 2014.

Al momento, la Compañía Alcazarhold S.A., no cuenta con más funcionarios pues es una organización pequeña que, principalmente, desarrolla actividades de control sobre rendimientos, es decir, la mayoría de sus actividades son intangibles.

1.1.4. Estructura Económica y Financiera

ALCÁZAR HOLD S.A.

BALANCE GENERAL

2015

	Dic-15
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	
BANCOS	
BANCO DEL PICHINCHA	137,663.37
	137,663.37
EXIGIBLE	
CUENTAS POR COBRAR	
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
IVA PAGADO EN COMPRAS	147.98
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	8,426.95
SERGIO RAMOS VAZQUEZ	2.20
	8,577.13
ACTIVO FIJO	
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	
EQUIPOS COMPUTACION	220.00
DEPRECIACION ACUMULADA	
ACTIVO FIJO	-220.00
	0.00
ACTIVO LARGO PLAZO	
INVERSIONES A LARGO PLAZO	
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
IMPORTADORA TOMEBAMBA	1,898,506.78
TOYOCOSTA	85,178.00
LIBRICUENCA S.A.	34,500.00
ANDUJAR S.A.	18,556.00
CONTINENTAL TIRE ANDINA	112,287.00

HOTEL HILTON COLON	110,654.00
EMPRESA HOTELERA CUENCA	20,200.00
ALCAZAR MANAGEMENT	196,077.00
IMPRITSA S.A.	320,328.28
PREDIAL COLOMBIA	55,370.00
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	178,930.01
CASAS Y PREDIOS	0.00
VAZPRO	11,449,399.92
ECUANECOPA	3,372,598.87
VAZGAS	3.00
AGHARTSA	117,064.00
PARKCUENCA	14,308.00
RNT RENTING S.A	9,228.00
PLASTIAZUAY	4,371.48
VAZPREDIAL	95.00
ADMINISTRADORA DE BIENES ADVAZ	500.00
VAZSEGUROS S.A.	327,494.97
VPP ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
LIBRICUENCA S.A.	-9,357.94
ALCAZAR MANAGEMENT	186,554.10
AGHARTSA	201,208.37
ADMINISTRADORA DE BIENES ADVAZ	23,528.50
FIDEICOMISOS	
FIDEICOMISO SARAMA	412,500.00
	19,140,083.34
TOTAL ACTIVO	**19,286,323.84**

PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
PASIVO EXIGIBLE	
CUENTAS POR PAGAR	
SUELDOS POR PAGAR	
ACCIONES HOTEL EL DORADO	20,200.00
UTILIDADES POR PAGAR	
ACCIONISTAS	893,671.33
ANTICIPO COMPRA ACCIONES	
NECOPA	2,394.00
ROCIO VAZQUEZ ALCAZAR	15,107,247.52
	16,023,512.85
PROVEEDORES	
PROVEEDORES NACIONALES	1,000.46
	1,000.46

PRESTAMOS ACCIONISTAS	
VAZQUEZ ROCIO	0.00
	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	
RETENCIONES IVA 100%	33.98
RETENCION HONORARIOS	
RETENCION SERVICIOS	19.00
RETENCION NOTARIOS	22.66
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	
	75.64
PROVISION LEYES SOCIALES	
APORTE PATRONAL	486.00
DECIMO TERCER SUELDO	333.27
DECIMO CUARTO SUELDO	152.46
FONDOS DE RESERVA	
	971.73
RETENCIONES AL PERSONAL	
IR RELACION DEPENDENCIA	319.20
APORTE PERSONAL	378.00
	697.20
TOTAL PASIVO	**16,026,257.88**
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
CAPITAL SOCIAL	
VAZQUEZ ROCIO	2.00
RAMOS SERGIO	499.00
RAMOS DANIELA	499.00
	1,000.00
RESERVAS	
RESERVA LEGAL	77,629.13
RESERVA FACULTATIVA	2,380,522.00
	2,458,151.13
RESULTADOS	
RESULTADO DEL EJERCICIO	821,712.99
UTILIDAD EJERCICIO 2014	
RESULTADOS ACUMULADOS	
NIIF	-20,798.16
	800,914.83

TOTAL PATRIMONIO	**3,260,065.96**
PASIVO + PATRIMONIO	**19,286,323.84**

ALCÁZAR HOLD S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

	2015
INGRESOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
DIVIDENDOS GANADOS	
DIVIDENDOS GANADOS IMPORTADORA TOMEBAMBA	320,890.14
DIVIDENDOS GANADOS TOYOCOSTA	34,071.20
DIVIDENDOS GANADOS HOTEL COLON	6,639.24
DIVIDENDOS GANADOS CONTINENTAL TIRE ANDINA	0.00
DIVIDENDOS GANADOS IMPRITSA	91,989.42
DIVIDENDOS GANADOS VAZPREDIAL	6,368.77
DIVIDENDOS GANADOS PREDIAL COLOMBIA	0.00
DIVIDENDOS GANADOS AGHARTSA	32,105.55
DIVIDENDOS GANADOS PLASTIAZUAY	3,065.28
DIVIDENDOS GANADOS LIBRICUENCA	0.00
TOTAL DIVIDENDOS GANADOS	**495,129.60**
INGRESOS EN PARTICIPACIONES (VPP)	
INGRESOS PARTICIPACIONES LIBRICUENCA	
INGRESOS PARTICIPACIONES ADMINISTRAD. ADVAZ	
INGRESOS PARTICIPACIONES AGHARTSA	
INGRESOS PARTICIPACIONES ALCAZAR MANAGEMENT	
INGRESOS PARTICIPACIONES CASAS Y PREDIOS	1,813.82
TOTAL INGRESOS VPP	**1,813.82**
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	
UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES	4,868.00
	4,868.00
INGRESOS DIVIDENDOS AÑOS ANTERIORES	
IMPORTADORA TOMEBAMBA S.A	274,080.00
ANDUJAR S.A.	14,526.00

CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	53,950.00
VAZGAS S.A.	1.00
TOTAL INGRESOS DIVIDENDOS AÑOS ANTERIORES	**342,557.00**
INGRESOS FIDEICOMISO	
INGRESOS FIDEICOMISO SARAMA	40,869.13
	40,869.13
TOTAL INGRESOS	**885,237.55**

GASTOS

GASTOS DE ADMINISTRACION	
GASTOS DE ADMINISTRACION	
SUELDOS Y LEYES SOCIALES	
SUELDOS Y SALARIOS	33,750.00
DECIMO TERCER SUELDO	2,812.46
DECIMO CUARTO SUELDO	359.00
FONDOS DE RESERVA	2,811.40
APORTE PATRONAL	4,100.65
	43,833.51
GASTOS OPERATIVOS	
SUMINISTROS DE OFICINA	0.00
COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS	53.48
HONORARIOS PERSONAS NATURALES	606.72
HONORARIOS A SOCIEDADES	450.00
HONORARIOS NOTARIOS	283.20
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	300.00
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	0.00
IMPUESTOS MUNICIPALES	15,680.61
AUDITORIA EXTERNA	1,500.00
CAPACITACIONES	531.20
IVA CARGADO AL GASTO	285.59
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	**19,690.80**
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.00
TOTAL EGRESOS	**63,524.31**
RESULTADO DEL EJERCICIO	**821,713.24**

ACTIVOS:

El total de activos es de USD 19’286,323.84. Siendo una Holding, la cuenta más relevante del Activo es Acciones y Participaciones, con un valor de USD 19’105,921.37, misma que se desglosa en el siguiente cuadro:

ACCIONES Y PARTICIPACIONES	**19,140,083.34**
FIDEICOMISO SARAMA	412,500.00
IMPORTADORA TOMEBAMBA	1,898,506.78
TOYOCOSTA	85,178.00
LIBRICUENCA S.A.	34,500.00
VPP LIBRICUENCA	-9,357.94
ANDUJAR S.A.	18,556.00
COMPAÑIA ECUATORIANA DEL CAUCHO	112,287.00
HOTEL HILTON COLON	110,654.00
EMPRESA HOTELERA CUENCA	20,200.00
ALCAZAR MANAGEMENT	196,077.00
VPP ALCAZAR MANAGEMENT	186,554.10
IMPRITSA S.A.	320,328.28
PREDIAL COLOMBIA	55,370.00
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	178,930.01
CASAS Y PREDIOS	0.00
VAZPRO	11,449,399.92
ECUANECOPA	3,372,598.87
VAZGAS	3.00
AGHARTSA	117,064.00
VPP AGHARTSA	201,208.37
PARKCUENCA	14,308.00
RNT RENTING S.A	9,228.00
PLASTIAZUAY	4,371.48
VAZPREDIAL	95.00
VPP ADVAZ	23,528.50
VAZSEGUROS SA	293,333.00
ADMINISTRADORA DE BIENES ADVAZ	500.00

Pasivos

El monto total del Pasivo es de USD **16’026,257.88**, de los cuáles USD 1’020,516.62 provienen de la cuenta “Utilidades por Pagar Accionistas”, y USD 15´107,247.52 a “Cuentas por pagar Rocío Vázquez”, misma que proviene de la transferencia de acciones personales de la socia mencionada hacia la Compañía, en el mes de julio 2015.

Patrimonio

La cuenta de Patrimonio a fines del 2015 asciende a USD **3’260,065.96**, mismo que refleja como cuenta más significativa la denominada “Reserva facultativa”, que ha sido alimentada por las utilidades de años anteriores.

CAPITULO II

2. AUDITORIA DE GESTION

En el presente capítulo expondré la base teórica sobre la cual basaré el trabajo de campo, recopilando información de los principales autores respecto a Auditoría de Gestión.

2.1. Definición de Auditoría de Gestión

"Auditoria Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa

La auditoría de gestión es "un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 3Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)

"Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

2.2. Normas Generales de Auditoría

Las NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA), contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor, mismos que deberán ser interpretados en el contexto de la aplicación al momento de realizar la auditoría.

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente." [3]

Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

"Estas normas, si bien están dirigidas a las auditorias de los estados financieros también rigen a las auditorias administrativas como son el caso de las nias: 200 Responsabilidades; 300

[3] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

Planeación; 500 Evidencia de Auditoria; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoria

200 RESPONSABILIDADES

- ✓ **210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2)**

Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

- ✓ **220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)**

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

- ✓ **230 Documentación (NIA 9)**

Esta norma define "documentación" como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

- ✓ **300 PLANEACIÓN (NIA 4)**

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

- ✓ **310 Conocimiento del negocio (NIA 30)**

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento".[4]

[4] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

- ✓ **320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)**

"Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable

- ✓ **500 EVIDENCIA DE AUDITORIA (NIA 8)**

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

- ✓ **501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas por cobrar e indagación referida a acciones judiciales.

- ✓ **520 Procedimientos analíticos (NIA 12)**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término "procedimiento de revisión analítica" se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

- ✓ **530 Muestreo de auditoría (NIA 19)**

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para él no estadístico".[5]

- ✓ **600 USO DEL TRABAJO DE OTROS (NIA 5)**

"Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los

[5] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes.

Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

- ✓ **610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10)**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

- ✓ **620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18)**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoria. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

- ✓ **700 DICTAMEN DEL AUDITOR SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS (NIA13)**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye ejemplos de cada uno de ellos. Para el caso de la auditoría de gestión se toma únicamente el modelo.

El SAS-1 trata en una forma amplia el tema de responsabilidades profesionales del auditor independiente. Estas responsabilidades son descritas en el contexto de las tres normas generales, las tres normas de ejecución del trabajo y las cuatro normas sobre la información.

Para la auditoria de gestión las nomas más usadas son":[6]

NORMAS PERSONALES

[6] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

"Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige están las siguientes: o Capacidad Profesional e Idoneidad:

El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente.

- **Entrenamiento Técnico.**

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

- **Independencia Mental.**

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad.

- **Cuidado y Diligencia Profesional.**

En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones".[7]

2.3. Objetivos

2.3.1. General

El fin de la auditoria de gestión es determinar si el desempeño de una institución se ha realizado de acuerdo a principios de Eficiencia, Eficacia y Economía[8]

2.3.2. Específicos

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, asi como las políticas, planes y programas establecidos.

[7] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf
[8] Manaul de la Contraloría General del Estado., pag. 8

- Determinar el grado en que el Organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.

2.4. Metodología

Entre los métodos a utilizar estarán:[9]

EXAMENES: Hace referencia a la observación realizada a la compañía, pudiendo ser:

a. FISICA: tanto del entorno como de las actividades realizadas en la compañía,
b. DOCUMENTAL: Revisión de los documentos que sustenten hechos, verificando que sean legítimos y no se encuentre con enmendaduras.

ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS: Recopilación y uso de información con el objeto de llegar a una decisión lógica,

ENTREVISTAS: Consisten en la realización de las preguntas necesarias, tanto para el conocimiento preliminar, como para el trabajo de campo.

CONSULTAS: Realizar la verificación del cumplimiento de obligaciones legales y gubernamentales ante Entes como: Superintendencia de Compañías y Valores, Unidad de Análisis Financiero, Registro Mercantil. [10]

2.5. Alcance

"En la Auditoría de Gestión "puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica"[11]

Determinar la gestión de las empresas donde la holding mantiene acciones y participaciones, evaluando el rendimiento de su Patrimonio.

Lo que se busca es obtener la rentabilidad de esas acciones, evaluando si se está dando un retorno de las inversiones en acciones.

[9] MALDONADO,Milton, *Auditoría de Gestión,* Cuarta Edición, Quito 2014, p. 40
[10] MALDONADO,Milton, *Auditoría de Gestión,* Cuarta Edición, Quito 2014, p.42
[11] http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

2.6. Fases[12]

2.6.1. Fase I: Planificación

En ésta fase inicia el trabajo de auditoría, estableciendo cuáles serán los principales programas y actividades que deberán desarrollarse para la auditoría de gestión, de tal manera que me permita obtener un conocimiento general de la Compañía, su composición operativa, legislación aplicable, etc.

Para ello, se deben realizar algunas actividades como:

- Una visita previa para poder observar actividades y operaciones de funcionamiento, afines al cumplimiento de los objetivos del examen.
- Revisar si existiere información de exámenes anteriores, tanto internos como externos, para poder determinar posibles hallazgos.
- Entrevista con los miembros de la Compañía, iniciando por la Gerencia, a fin de obtener información y conocimiento del área a ser auditada.
- Consultar si la Compañía cuenta con un plan estratégico que permita conocer la misión, visión, objetivos, políticas y demás factores relevantes

2.6.2. Fase II: Ejecución de la Auditoría

En esta fase se desarrollan los programas de auditoría definidos en la planificación preliminar, aplicando las pruebas, técnicas y proceso de auditoría que van a llevar a la obtención de hallazgos, mismos que deben estar debidamente sustentados en papeles de trabajo, para poder al final, desarrollar el informe de Auditoria que será presentado a la máxima autoridad de la Compañía.

Dentro de las principales actividades de ésta fase tenemos:

- Desarrollo de los programas detallados y específicos, aplicando pruebas y técnicas de auditoría.
- Formulación de indicadores y parámetros.
- Preparación de papeles de trabajo, mismos que serán sustentados con la documentación obtenida como evidencia de los hallazgos, considerando que debe ser suficiente, competente y relevante.
- Evaluación de la evidencia

[12] MALDONADO,Milton, *Auditoría de Gestión,* Cuarta Edición, Quito 2014, p.45

- Desarrollo de la hoja de hallazgos, en base a la cual se elaborará el informe con los resultados.
- Definición de la estructura del informe con toda la información que conste en los papeles de trabajo y en la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.[13]

2.6.3. Fase III: Informe de Resultados

El producto final de una auditoría de gestión es la comunicación de resultados mediante un informe, el cual es entregado a la Administración de la Compañía, para su mejoramiento en los procesos productivos y estratégicos.

Dicho informe debe contener un resumen de los papeles de trabajo, considerando los principales hallazgos, tanto positivos como negativos.

CAPITULO III

3. APLICACION DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑIA ALCAZARHOLD S.A.

En el presente capítulo se desarrollan las fases de la auditoria de gestión aplicadas a la compañía Alcazarhold S.A., iniciando en el conocimiento preliminar de la Compañía para que, mediante programas y procedimientos se pueda determinar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se están cumpliendo los procesos, con el fin de identificar los hallazgos en bases a las evidencias que se produzcan con los papeles de trabajo, para poder emitir el Informe de Conclusiones y Recomendaciones pertinente.

3.1. Fase I: Planificación

3.1.1. Conocimiento Preliminar

[13] CUBERO Abril, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca 2009, p. 193-194

ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR
PARA: COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.

OFICIO
N° 001
ASUNTO: Orden de Trabajo Preliminar
FECHA: Cuenca, 25 de Enero de 2016

Señora
Jéssica Paola Guzmán Cabrera
AUDITOR JUNIOR

De mi consideración:

De acuerdo a lo determinado, en lo pactado con la Compañía Alcazarhold S.A., dispongo a usted el inicio en la realización de la Auditoría de Gestión para dicha Compañía.
El alcance del examen cubre el periodo desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2015, en todo lo correspondiente al clima organizacional, cumplimiento de disposiciones legales, misión y visión, metas, políticas y acciones adoptadas por la Compañía.
El resultado esperado de ésta etapa es la obtención de información relevante para estable-ser posibles áreas críticas a ser sujetas al examen.

Atentamente

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR SENIOR

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ALCÁZAR HOLD S.A. **PAPEL DE TRABAJO** **CEDULA NARRATIVA**	**P.T. #** 001 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

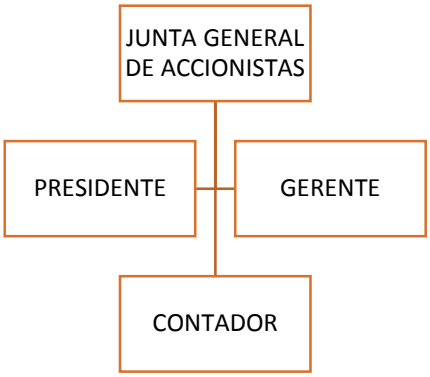
CEDULA NARRATIVA

Se realizó una visita preliminar a las oficinas de la Compañía Alcazarhold S.A. consiguiendo entrevisarme con la Ing. Daniela Ramos Vázquez, quien es la Gerente General, de quien pudimos conocer más a fondo las actividades que realiza la Compañía.
En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:

1. La Compañía cuenta con un plan estratégico?
NO
2. Que tipo de Actividades realiza la compañía?
Alcazarhold es una Holding, fue creada para mantener las acciones y participaciones de la rama familiar Ramos-Vazquez, teniendo participacion accionarial en la mayoria de empresas del Grupo Vazquez.
3. Cuáles son los principales entes de Control que la regulan?
Superintendencia de compañías y Valores
Servicio de Rentas Internas
4. Cúantos departamentos tiene la Compañía?
Ya que la Compañía no tiene mucho movimiento transaccional, posee unicamente dos departamentos: Gerencia General y Contabilidad.
5.Cuántos empleados tiene actualmente?
Al momento cuenta con 2 empleados
6. La Compañía cuenta con un reglamento interno?
NO
7. Se miden resultados mediante indicadores de gestión?
NO
8. Cuentan con un sistema informático para el registro de las transacciones?
SI, es el SISTEMA ADVISER
9. Cúales han sido los cambios más significativos realizados en la compañía durante el último período?
En el año 2015, se produjo la cesión de Acciones y Participaciones de la accionista Rocío Vázquez a sus hijos Daniela Ramos y Sergio Ramos , en un total de 498 acciones nominales para cada uno
10. Se han realzado auditorías de gestión anteriormente?
No, únicamente Auditorías Financieras anuales.

3.1.1.1. Informe de Visita Preliminar

1.- Nombre de la Entidad: COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.
2.- Dirección: Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero
3.- Teléfono: 072826293
4.- Fecha de Constitución: 25 de Mayo de 2006
5.- Organigrama:



6.- Funciones de la Compañía:

 Única Dirección: Al agrupar todas las acciones dentro de una sola persona jurídica, se facilita el control.

 Perennidad del Grupo: Se segura una unidad de decisión esencial para que el grupo familiar perdure económicamente.

 Una política Común de desarrollo: Definición de las políticas del grupo, fijación de los objetivos, elaboración de los presupuestos y de las inversiones que hay que realizar para expandirse

7.- Principales Funcionarios

NOMBRE	# CEDULA	F. INGRESO	CARGO
Daniela Ramos V.	0102705498	12/6/2006	GERENTE
Rocio Vázquez A.	0101039501	10/10/2013	PRESIDENTE

8.- Información Financiera al 31 de Diciembre de 2015

ACTIVOS TOTALES: **19’286,323.84**
PASIVOS TOTALES: **16’026,257.88**
PATRIMONIO: **3´260,065.96**

9- Recursos empleados:

Humanos

* Jéssica Guzmán Cabrera

Materiales

* Movilización
* Suministros de Oficina
* Internet
* Otros

10.- Actividad de la Compañía:
Compañía tenedora de acciones y participaciones

3.1.2. Planificación Específica

3.1.2.1. Evaluación del Control Interno:

Las preguntas fueron elaboradas en base a las actividades de la Compañía y las áreas en donde se desarrolla la Auditoría:[14]

[14] Andrade Trujillo Mario, Control de Recurso y Riesgos en el Ecuador CORRE

COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

TIPO DE EXAMEN	AUDITORIA DE GESTION	**P.T. # 002**
ELABORADO POR:	JESSICA GUZMAN C.	**Realizado por:**
REVISADO POR:	HUMBERTO JARAMILLO G.	Jéssica Guzmán

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1	Integridad y Valores Éticos	* Posee la Compañía un código de Ética? * Los empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	**X**	**X**		
2	Filosofía y Estilo de la Dirección	* La filosofía de la Administración se ve reflejada en el cumplimiento de objetivos? * La Gerente cuida la imagen Corporativa de la compañía? * La administración presenta información financiera de forma oportuna?	**X** **X** **X**			
3	Responsabilidad y Transparencia	* Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? *Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? * Existe un cultura organización dirigida a la responsabilidad?	 **X**	**X** **X**		
4	Estructura Organizativa	* Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad¡ *Existe un manual descriptivo de perfiles para el puesto de trabajo? * Se evidencia una comunicación efectiva?	**X** **X**	 **X**		
		EVALUACION DE RIESGOS				
5	Estimación de Probabilidad e Impacto	* La Compañía cuenta con el apoyo de la Gerente para la planeación y ejecución de estudios de probabilidades e impacto de los riesgos?		**X**		

6	Evaluación de Riesgos	*Se han implementado técnicas que permitan identificar y evaluar los riesgos?		**X**		
7	Riesgos originados por los cambios	* Se mantiene un archivo que respalde los registros contables? * Se realizan reuniones periódicas entre el personal de la compañía? * Existe un subgerente o a fin que pueda representar a la Compañía si faltara el Gerente?	**X** **X**	 **X**		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
8	Integración de las Decisiones con los riesgo	*Las decisiones adoptadas por la Gerencia ante los riesgos, son comunicadas adecuadamente?	**X**			
9	Principales Actividades de Control	*Existen procedimientos para la correcta ejecución de trabajo en la organización? *Existen mecanismos para analizar las alternativas de control a seleccionar?		**X** **X**		
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
10	Cultura de Información en todos los niveles	*Existen políticas empresariales referentes a la información y comunicación? * Se ha establecido una comunicación efectiva, a fin de difundir la información ampliamente?	**X** **X**			
11	Herramienta para la supervisión	* Se suministra la información a las personas adecuadas, a fin de que cumplan sus responsabilidades? *La información suministrada es lo suficientemente fiable para determinar la consecución de metas y objetivos?	**X** **X**			
12	Sistemas Estratégicos e Integrados	*Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos? *Se ha elaborado un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de riesgos?	**X**	 **X**		En proceso de Elaboración

13	Confiabilidad de la Información	*Existen procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos? * La información está actualizada y es oportuna?	**X** **X**			
14	Comunicación Interna	*El personal está debidamente comunicado sobre sus responsabilidades? *Se toman en cuenta las opiniones del personal como oportunidad de mejora? *Existe una fácil comunicación de cada miembro con su jefe inmediato?	**X** **X** **X**			
15	Comunicación Externa	*Existe una página web de la Compañía? *Se difunde a particulares la actividad que realiza la compañía? *La Gerencia toma en cuenta requerimientos de los accionistas y entes de control?	 **X** **X**	**X**		
SUPERVISION Y MONITOREO						
16	Supervisión Permanente	*Se realizan verificaciones periódicas de los registros contables con los títulos de Acciones en las Compañías? *Se solicita información permanente sobre los movimientos de las Compañías donde se mantienen acciones? *La Gerente asiste a las Juntas de las Compañías donde posee acciones?	**X** **X** **X**			
17	Evaluación Interna	* Se realizan auditorías internas? * Se supervisa el desempeño de las actividades del personal?	 **X**	**X**		
18	Evaluación Externa	*Se realizan auditorías externas? * Existen planes de acción correctiva y verificación el cumplimiento?	**X** **X**			

ELABORADO POR: Jéssica Guzmán **SUPERVISADO POR:** Humberto Jaramillo

Fecha: 25/Enero/2016

3.1.2.2. Matriz de Riesgos

INDICADOR DE CALIFICACION:

- **A** = ALTO= 5
- **M**= MODERADO= 3y4
- **B**=BAJO= 1y2

FORMULA DE CÁLCULO

$$RI = \frac{valor\ total\ obtenido}{valor\ total} * 100$$

$$\textbf{RI} = \frac{25}{45} * 100$$

$$\textbf{RI} = 45\%$$

[15]

El cuestionario de Control Interno se ha realizado en base al modelo dado por Milton Maldonado, en su Libro "Auditoría de Gestión", Ed. 2014. En él cual, el autor menciona 8 fases de la Auditoría, sin embargo se aplicado únicamente las 5 que se establecen en el COSO.

Las preguntas fueron elaboradas por el Equipo Auditor en base a las áreas departamentales y funcionales de la Compañía Alcazarhold S.A., tomando en cuenta los procesos que se desarrollan para su administración.

[15] MALDONADO,Milton, *Auditoría de Gestión,* Cuarta Edición, Quito 2014, p.55

ALCÁZAR HOLD S.A

MATRIZ DE RIESGOS

P.T. # 003

Realizado por:
Jéssica Guzmán

N°	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA
		IDENTIFICACION	EFECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	Integridad y Valores Éticos	* La compañía no posee un código de ética	* No se logre llegar a los objetivos por falta de responsabilidad			**1**	
2	Responsabilidad y Transparencia	*No se establecen objetivos bajo indicadores de rendimiento	*No se logra la consecución de objetivos con eficiencia y eficacia	**5**			
		*No existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado	*Falta de información histórica			**1**	
3	Estructura Organizativa	*No existe un manual descriptivo de perfiles para cada puesto de trabajo	*Los empleados no tenga el perfil adecuado para el puesto			**1**	
4	Estimación de Probabilidad e Impacto	*No se realizan estudios sobre las probabilidades e impacto de los riesgos	*Insuficiente respuesta a los riesgos		**3**		

5	Evaluación de Riesgos	*No se han implementado técnicas que permitan identificar y evaluar los riesgos	*No se identifican los riesgos - Áreas críticas		**4**		
6	Riesgos originados por los cambios	*No existe un subgerente que pueda representar a la Compañía si faltara el Gerente	*La empresa no esté debidamente representada			**1**	
7	Principales Actividades de Control	*No existen procedimientos para la correcta ejecución del trabajo en la organización	*No hay continuidad en los procesos		**3**		
		*No existen mecanismos para analizar las alternativas de control a seleccionar	*Problemas en la organización		**3**		
8	Comunicación Externa	*La Compañía no posee una página web	* Falta de información sobre la Compañía			**1**	
9	Evaluación Interna	*No se realizan auditorías internas	*Existan áreas sin revisión			**2**	
			SUBTOTAL	**5**	**13**	**7**	
			TOTAL	**25**			
			RIESGO INERENTE	**45%**			

3.1.2.3. Informe de Planificación y Avance

ALCÁZAR HOLD S.A

INFOMRE DE PLANIFICACION

P.T. # 004
Realizado por:
Jéssica Guzmán

- ✓ INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La Compañía AlcazarHold S.A. no posee un código de Ética, lo que podría provocar que no se logre una consecución adecuada de los objetivos empresariales, debido a la falta de responsabilidad de cada funcionario.

- ✓ RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA

La compañía no ha establecido objetivos bajo indicadores de rendimiento, y además, no existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado, ocasionando que exista poca información respecto a la Eficiencia y Eficacia con la cual se está administrando la institución.

- ✓ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se evidencia que la Compañía no cuenta con un manual descriptivo de perfiles para cada puesto de trabajo, lo que implicaría que los funcionarios no tengan el perfil adecuado para el puesto en el que se están desarrollando.

- ✓ ESTIMACION DE PROBABILIDAD E IMPACTO

No se realizan estudios sobre las probabilidades e impacto de los riesgos, por ello podría existir una insuficiente respuesta a los riesgos.

- ✓ EVALUACION DE RIESGOS

Se observa que no se han implementado técnicas que permitan identificar y evaluar los riesgos, por ello se dificulta la verificación de posibles áreas críticas.

- ✓ RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS

No existe un subgerente que pudiera representar a la compañía si faltara el Gerente, ello es un punto a considerar ya que, como accionista de varias compañías, está en la obligación de asistir a directorios y juntas, siempre debe haber un representante.

- ✓ PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL

No existen procedimientos para una correcta ejecución del trabajo en la organización, por ende no hay continuidad en los procesos; cada persona que ingrese a un cargo no tiene una guía para desempeñarlo adecuadamente.

Se observa además que no existen mecanismos para analizar las alternativas de control a seleccionar, ocasionando problemas en la organización al momento de decidir que controles aplicar para cada caso.

- ✓ COMUNICACIÓN EXTERNA

La compañía no posee una página web, por ello se dificulta la obtención de información sobre la misma en medios digitales, para conocer sobre la misma debe direccionarse a las oficinas

- ✓ EVALUACION INTERNA

No se realizan auditorías internas, siendo un punto susceptible a que existan áreas críticas contantes no evaluadas.

3.1.2.4. Enfoque de auditoria

Una vez realizada la entrevista con la Ingeniera Daniela Ramos, Gerente General, he evaluado el control interno que mantienen, lo que me ha permitido acotar los siguientes puntos:

- A pesar de que la Compañía no cuenta con un código de ética, lo he calificado con un riesgo bajo, ya que, según la Ing. Ramos, al momento se encuentran en desarrollo.
- La no existencia de informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado dificulta la obtención de datos; sin embargo, el rendimiento de la mayoría de las empresas no fluctúa significativamente de un año a otro, pues las Entidades en donde se mantienen las acciones buscan, por lo menos, mantener su valor de rendimiento.
- Si bien no existe un manual descriptivo de perfiles para cada puesto de trabajo, no se refleja la necesidad prioritaria de mismo, pues la Compañía cuenta únicamente con 2 funcionarios, el Contador y el Gerente General, mismos que operan de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo respecto a los Cargos de Confianza.
- Actualmente, la información web es una herramienta indispensable para el día a día, sin embargo, en el caso de ésta Holding no lo es, ya que su única actividad es la de ser Accionista en otras empresas, es decir, su única información relevante es el detalle de las Compañías donde es Inversionista, mismo al que se puede acceder a través de los Entes de Control, principalmente la Superintendencia de Compañías y Valores.
- No se ve la necesidad de que exista un subgerente, principalmente porque el/la Presidente puede realizar iguales funciones a la Gerencia General; a más de ello,

el movimiento que mantiene la compañía no representa realizar la contratación de más personal.

- Aun cuando la compañía no realiza auditorías internas, se realiza una Auditoría Financiera Anual, misma en la cual se verifican tratamientos contables y además controles en todas las áreas de interés.

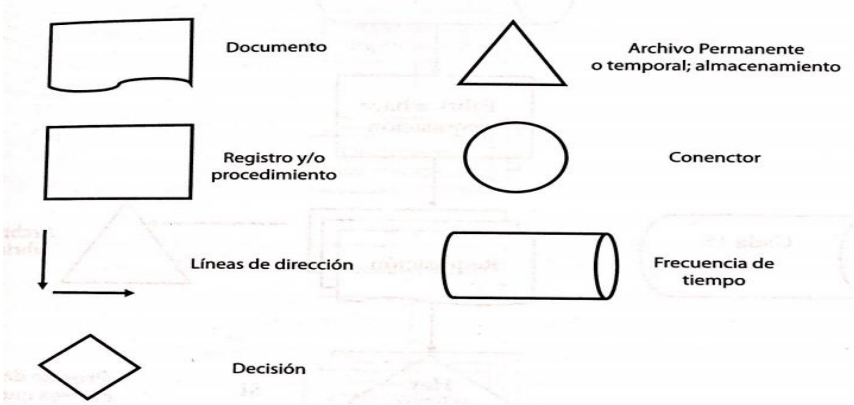
Con todo lo indicado, se evidencia que las principales falencias existentes en la entidad se resumen en las siguientes:

a) No se establecen objetivos bajo indicadores de rendimiento.
b) No se han establecido técnicas para evaluar y mitigar riesgos
c) Inexistencia de Actividades de control de riesgos

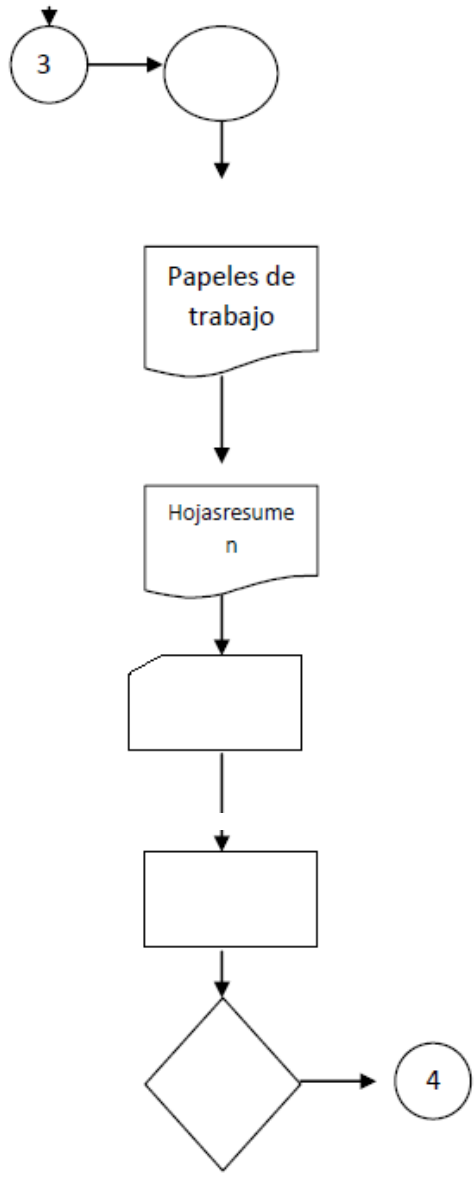
Por ello, considero necesario realizar una auditoría a la Gerencia General, analizando la rentabilidad obtenida de cada una de las empresas, a fin de establecer la eficiencia y eficacia con la cual se está administrando la compañía.

3.2. Fase II: Ejecución de la Auditoría

3.2.1. Flujo de Actividades para la Ejecución [16]



[16] MALDONADO,Milton, *Auditoría de Gestión,* Cuarta Edición, Quito 2014, p.88

FASE III DE EJECUCIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente 4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad. 6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría

3.2.2. Obtención de Evidencias

3.2.2.1. Orden de trabajo Definitiva

ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA
PARA: COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.

OFICIO N° 002
ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva
FECHA: Cuenca, 15 de Febrero de 2016

Señora
Jéssica Paola Guzmán Cabrera
AUDITOR JUNIOR

De mi consideración:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase a la "Auditoría de Gestión de la Compañía Alcazarhold S.A.", se ha determinado como área de evaluación la Gerencia General, y como subcomponente la Rentabilidad obtenida en las inversiones.
En tal virtud, considerando éste subcomponente, dispongo a usted la ejecución de la planificación y las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.
Cabe recalcar que ésta fase deberá ser sustentada con indicadores y estándares, en base a los cuales se emitirá el informe de auditoría.
El tiempo que se asigna para ésta labor es de 15 días laborables a partir de la presente fecha.

Atentamente

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR SENIOR

3.2.2.2. Programa de Trabajo

Una vez establecidas las áreas críticas para la Compañía Alcazarhold S.A., subcomponente Gerencia General, se ha establecido el siguiente programa de trabajo:

	COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. PROGRAMA DE EJECUCION		REALIZADO POR: JESSICA GUZMAN	
N°	**OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO**	**REF P/T**	**REALIZADO POR**	**FECHA**
	OBJETIVOS			
1	Evaluar el cumplimiento de objetivos de la Gerencia General, su eficiencia y eficacia por medio de indicadores		Jessica G.	
2	Evaluar el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos de control aplicados por la gerencia		Jessica G.	
3	Evaluar el Retorno sobre la Inversión que está obteniendo la Compañía		Jessica G.	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Evalué el control interno de la Gerencia General	P.T. 005	Jessica G.	
2	Solicite al Gerente General el Plan Anual de Cumplimiento	P.T. 006	Jessica G.	
3	Mediante la aplicación de indicadores de Eficacia, evalúe el rendimiento de la Gerencia	P.T. 007	Jessica G.	
4	Verificar si el apalancamiento está siendo aprovechado al 100%	P.T. 008	Jessica G.	
5	Solicite el presupuesto para el año 2015	P.T. 009	Jessica G.	
6	Verificar cual es el procedimiento para mantener contacto con las Compañías en donde se mantienen inversiones	P.T. 010	Jessica G.	
7	Verificar cuántas Inversiones nuevas se han adquirido en el año 2015	P.T. 011	Jessica G.	
8	Verificar la existencia física de los documentos que soporten la adquisición de acciones y notificación a las compañías	P.T. 012	Jessica G.	
9	Mediante la aplicación de indicadores de rentabilidad, evalúe cual ha sido el Retorno sobre la Inversión de la Compañía en los últimos 2 años para cada Compañía	P.T. 013 y P.T. 014	Jessica G.	
10	Prepare hojas de hallazgos con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y economía	P.T. 015	Jessica G.	

3.2.2.3. Evaluación Específica del Control Interno

ALCÁZAR HOLD S.A.	**P.T. #** 005
PAPEL DE TRABAJO	**Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

Una vez realizada la evaluación específica del Control Interno del Componente Alcazarhold S.A., y subcomponente Gerencia General, se ha encontrado que la Gerente no fija objetivos en base a indicadores, dificultando el análisis sobre la consecución de objetivos; además en los últimos años únicamente se han realizado auditorías financieras externas y no de Gestión.

Por otra parte, no se tiene un contacto continuo con las Compañías en donde se mantienen las inversiones, únicamente se asiste a las juntas generales anuales que realizan las mismas, para conocer los resultados generales del año inmediato anterior, lo que ocasiona que no exista un análisis de la rentabilidad de cada acción.

También se pudo observar que La Gerencia no trabaja bajo un Plan Operativo Anual, que le permita establecer objetivos específicos sobre los cuales basar su gestión.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 006 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Conforme a lo solicitado, la Gerente nos hizo entrega de un Informe denominado "INFORME DE GERENCIA AÑO 2014" en el cual, en su punto número 8, hace referencia a lo planificado para el año 2015, textualmente dice:

"Se prevee para el año 2015, mantener los ingresos anuales, buscando además realizar un acercamiento con los Gerentes de las Compañías Asociadas, a fin de mejorar nuestras relaciones"

"La Gerencia propone invertir en nuevas compañías que forman parte del Grupo Vázquez, entre ellas Vazseguros y Vaztours"

Se verifica que, no se maneja un Plan Operativo Anual, sin embargo, no se ve la necesidad porque la Compañía tiene un mínimo movimiento de cuentas, depende directamente de los objetivos alcanzados por las Compañías Asociadas.

Por otra parte, se evidencia que se han cumplido ambos puntos indicados por la Gerencia, y a la fecha de cierre han incrementado sus acciones con la participación en las Compañías Vazseguros S.A y Vaztours Cia. Ltda.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

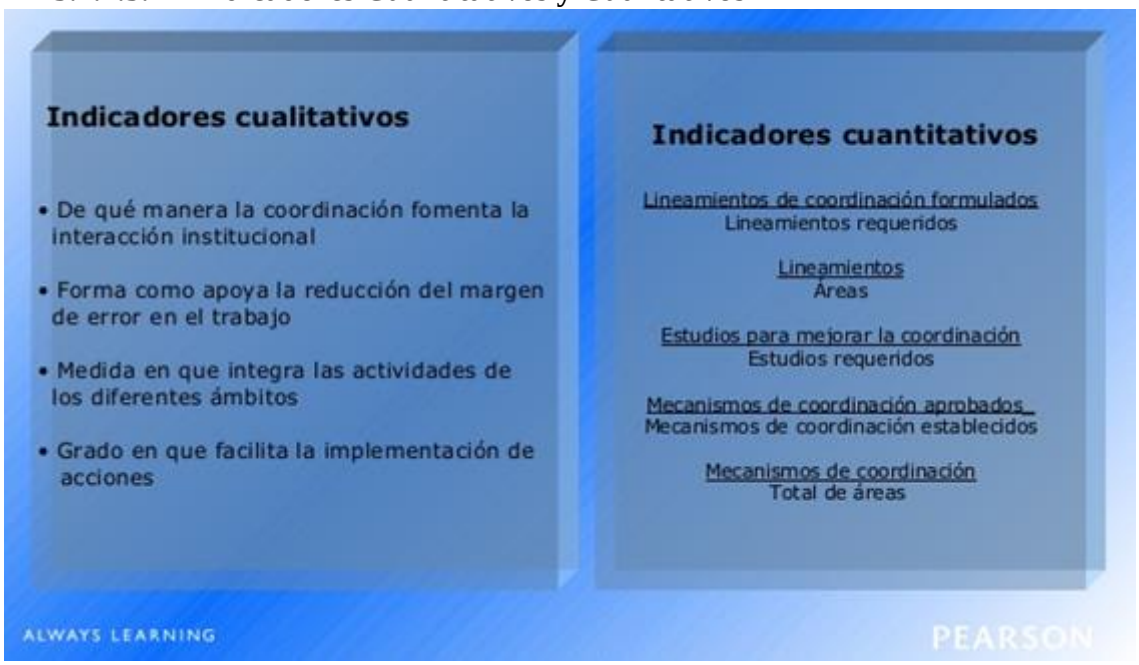
3.2.2.4. Indicadores de Gestión

Como se había mencionado en el Capítulo II, un indicador de gestión es expresar cuantitativamente el comportamiento y desempeño de un proceso, mismo que al ser comparado con algún nivel de referencia, ayuda a identificar alguna área que requiera la toma de acciones correctivas o preventivas, según corresponda.

DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN[17]

TIPO	REVISION	ENFOQUE	PROPOSITO
Planeación Estratégica	Desempeño Global de la Organización	Largo Plazo (anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (semestrales/mensuales)	Apoyo de áreas funcionales para el logro de metas.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, procesos	Cotidiano (semanales, diarios, por hora)	Alineamiento para la consecución de metas organizacionales

3.2.2.5. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos



[17] http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm

3.2.2.6. Desarrollo de Papeles de Trabajo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 007 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

INDICADOR DE EFICACIA

$$\textbf{EFICACIA} = \frac{\text{Ingresos por Dividendos}}{\text{Total de Ingresos}} * 100$$

$$\textbf{EFICACIA} = \frac{495129.6}{885237.55} * 100$$

EFICACIA = 56%

De acuerdo al Indicador de Eficiencia, se obtiene un resultado del 56% de Eficiencia; sin embargo, en éste tipo de Compañías es discutible la aplicación de la fórmula, ya que únicamente provienen ingresos por los dividendos, pero al final del año se realiza un cálculo VPP, provocando que el ingreso global aumente.

Por otra parte, según me explica la Ing. Ramos, en el año 2015 se realizó un ajuste por los DIVIDENDOS DE AÑOS ANTERIORES, pues desde el año 2011 se existían valores de ingresos recibidos en acciones que no fueron registrados oportunamente.

Con ésta consideración, se estima que el nivel de Eficacia debería ser aún más alto.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A.	**P.T. #** 008
PAPEL DE TRABAJO	**Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

$$\textbf{Liquidez}^{18} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\textbf{Liquidez} = \frac{146{,}240.50}{16{,}026{,}257.88}$$

Liquidez = 1%

Como se puede observar, la Compañía Alcazarhold S.A. tiene un margen de liquidez del 1%, mismo que es bajo para el nivel de ingresos que mantiene. De acuerdo a las pruebas realizadas se verifica que, al ser una Compañía creada exclusivamente para la Tenencia de Acciones y Participaciones, si quisieran optar por un endeudamiento futuro se aplicarían otro tipo de pruebas para evaluar el nivel de apalancamiento financiero.

A más de ello se verifica, que el monto más significativo de las Cuentas por Pagar es a la Accionista Rocío Vázquez Alcázar, con quien se mantiene un Pagaré a 30 años, por un valor de $ 250.000,00 anuales.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

[18] http://aindicadoresf.galeon.com/iliqu.htm

ALCÁZAR HOLD S.A.

PAPEL DE TRABAJO

P.T. # 009
Realizado por:
Jéssica Guzmán

1 / 2

Subcomponente: Gerencia General
Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

PRESUPUESTO AÑO 2015

PRESUPUESTO ALCAZARHOLD S.A.

	2015
DIVIDENDOS GANADOS ITSA	288,801.13
DIVIDENDOS GANADOS TOYOCOSTA	30,664.08
DIVIDENDOS GANADOS HOTEL COLON	6,639.24
DIVIDENDOS GANADOS IMPRITSA	82,790.48
DIVIDENDOS GANADOS AGHARTSA	12,842.22
DIVIDENDOS GANADOS LIBRICUENCA	14,570.27
INGRESOS FIDEICOMISO SARAMA	40,869.13
TOTAL INGRESOS	477,177
TOTAL EGRESOS	76,229
TOTAL GANADO	**400,947**

PRESUPUESTO ALCAZARHOLD S.A.

	Presupuest.	Ejecutado	Variación
TOTAL INGRESOS	477,177	556,813	16.69%
TOTAL EGRESOS	49,685	63,524	27.85%
TOTAL GANADO	**427,492**	**493,289**	**15.39%**

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 009 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General
Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

De acuerdo al análisis realizado he podido observar que existe un incremento del total de Ingresos Ejecutados a los Presupuestados del 16.69%, al igual que en el caso de los gastos, cuyo valor excedió el Presupuesto en un 27.85%, sin embargo la utilidad dio resultados favorables en un 15.39%

Por ello, se acuerdo a lo evaluado, se observa que los cambios se deben a varias razones:

- Aumento en el valor de participación en las Compañías Importadora Tomebamba S.A. e Impritsa S.A.
- La inversión en el Fideicomiso de Sarama ha generado ingresos con los que no se había realizado el presupuesto.
- Respecto a los gastos, han aumentado pues se realizó un alza de sueldo de la Gerente en el mes de Junio 2015, por ello aumenta también el valor de aportes a la Seguridad Social y beneficios de ley.
- La adquisición de nuevas acciones, implicó la incurrencia de gastos no presupuestados como son: Gastos notariales, Registro Mercantil, Abogados, etc.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 010 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

RELACIÓN CON LAS COMPAÑÍAS ASOCIADAS

De acuerdo a la entrevista mantenida con la Ing. Daniela Ramos, me indicó que no mantiene contacto continuo con sus Compañías Asociadas, únicamente asiste a la Junta General Universal de Socios que se realiza en cada una en el primer trimestre del año, para conocer los resultados del Ejercicio Inmediato anterior.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 011 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

INVERSIONES NUEVAS

De acuerdo al Ademdum al Contrato de Compra Venta de Derechos y Acciones Singulares y Hereditarios, celebrado entre Eco. Fernando Vázquez Alcázar y Sra. Rocío Vázquez Alcázar, con fecha 02 de Julio de 2015, en donde la Sra. Vázquez transfiere el total de sus heredadas de la Sra. Agustina Alcázar Toraya, a la Compañía Alcazarhold S.A., cuya evidencia es:

ACCIONES PARA ALCAZARHOLD	NUMERO DE ACCIONES	VALOR PATRIMONIAL x ACCION	VALOR TOTAL USD$
IMPORTADORA TOMEBAMBA S.A.	135.465	1,65041	223.573,78
ECUANECOPA	687.430	4,40599	3.028.813,87
IMPRITSA	22.167	2,05396	45.530,28
VAZPRO	250	45.797,10	11.449.274,92
VAZ SEGUROS	118.389	3,37869	400.000,00
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	12.506	1,06377274	13.303,01
TOTAL			**15.160.495,86**

Estos valores han sido registrados contablemente a valor total de compra, no a valor nominal como se lo realizaba hasta el año 2014.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 012 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

VERIFICACIÓN DE DOCUMETACION

De la verificación física a los documentos que sustenta las transacciones de Compra Venta de Acciones, así como el valor a pagar por la compra de las mismas, se obtuvo:

FECHA	NOMBRE DEL DOCUMENTO	ESTADO	ANEXO
2/7/2015	Ademdum al Contrato de Compra Venta de Derechos y Acciones Singulares y Hereditarios	Revisado	1
3/7/2015	Acuerdo de Pago por Venta de Acciones	Revisado	2
29/9/2015	Modelo de notificación a Asociadas sobre prenda Comercial de Acciones	Revisado	3

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A **PAPEL DE TRABAJO**	**P.T. #** 013 **Realizado por:** Jéssica Guzmán

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

ANALISIS DE RENTABILIDAD Y RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

He procedido a analizar el retorno sobre la inversión que ha tenido la Compañía Alcazarhold durante el año 2015, sin embargo pude observar que únicamente el 30% del total de su Activo en Inversiones le da un Retorno sobre la inversión (ROI), mismas que son:

EMPRESA	INVERSION INICAL	UTILIDAD 2015	ROI
IMPORTADORA TOMEBAMBA	1,810,398.00	320,890.14	18%
TOYOCOSTA	85,178.00	34,071.20	40%
HOTEL COLON	110,654.00	6,639.24	6%
IMPRITSA	296,365.00	91,989.42	31%
VAZPREDIAL	800.00	6,368.77	10%
AGHARTSA	117,064.00	32,105.55	27%
PLASTIAZUAY	4,371.00	3,065.28	70%

Por ello, se evidencia que existe un falta de seguimiento y control por parte de la Gerencia hacia sus Asociadas para la obtención de mayores resultados.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

ALCÁZAR HOLD S.A

PAPEL DE TRABAJO

P.T. # 014
Realizado por:
Jéssica Guzmán

1 / 2

	EMPRESAS	Inversión Inicial	Patrimonio Neto 31 dic 2014	Patrimonio Neto 31 dic 2015	2014 Participación Nominal	2014 % Participación	2014 VPP	2015 Participación Nominal	2015 % Participación	2015 VPP	Variación
1	IMPORTADORA TOMEBAMBA	33,850,800.00	55,867,606.33	59,693,817.00	1,810,398	5.35%	2,987,894	1,810,398	5.35%	3,192,526	6.85%
2	TOYOCOSTA	5,350,000.00	10,218,260.00	11,312,000.00	85,178	1.42%	145,099	85,178	1.42%	160,630	10.70%
3	LIBRICUENCA S.A.	80,000.00	106,566.13	80,265.99	34,500	43.13%	45,957	34,500	43.13%	34,619	-24.67%
4	ANDUJAR S.A.	2,444,825.00	12,775,225.00	12,150,455.00	4,030	0.00%	21,058	4,030	0.00%	17,078	-18.90%
5	COMPAÑIA ECUATORIANA DEL CAUCHO	27,863,384.00	74,032,289.00	73,985,789.00	58,337	0.11%	155,000	58,337	0.11%	118,980	-23.24%
6	HOTEL HILTON COLON	24,510,000.00	38,314,432.00	38,314,432.00	110,654	0.05%	172,976	110,654	0.05%	172,376	0.00%
7	EMPRESA HOTELERA CUENCA	600,012.00	3,425,882.00	2,843,090.43	20,200	3.37%	115,336	20,200	3.37%	95,812	-16.93%
8	ALCAZAR MANAGEMENT	161,448.00	375,816.30	382,463.15	161,447	100.00%	375,814	161,447	100.00%	382,459	1.77%
9	IMPRITSA S.A.	5,400,000.00	11,091,420.00	12,119,380.00	296,965	5.50%	609,956	296,965	5.50%	666,487	9.27%
10	PREDIAL COLOMBIA	1,760,000.00	17,492.57	50,418.86	55,370	3.15%	550	55,370	3.15%	1,588	188.59%
11	JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	4,550,000.00	4,840,165.10	3,789,154.98	190,639	4.19%	202,797	190,639	4.19%	158,761	-21.71%
12	CASAS Y PREDIOS	240,000.00	338,684.00	337,682.00	4,442	1.85%	6,268	4,442	1.85%	6,247	-0.34%
13	VAZPRO	1,000.00	45,797,100.00	44,698,100.00	375	37.50%	17,173,913	375	37.50%	16,761,788	-2.40%
14	ECUANECOPA	2,750,000.00	12,116,490.00	12,117,679.00	1,031,215	37.50%	4,543,530	1,031,215	37.50%	4,543,975	0.01%
15	VAZGAS	1,600,000.00	2,631,605.00	2.00	2	0.00%	3	2	0.00%	0	-100.00%
16	AGHARTSA	225,120.00	612,053.89	573,153.12	117,064	52.00%	318,272	117,064	52.00%	298,040	-6.36%
17	PARKCUENCA	794,880.00	1,917,247.00	1,929,133.91	15,898	0.25%	4,697	15,898	0.25%	4,726	0.62%
18	RNT RENTING S.A	650,000.00	692,256.00	660,256.00	9,228	1.42%	9,828	9,228	1.42%	9,376	-4.60%
19	PLASTIAZUAY	725,290.72	4,958,602.00	4,872,102.00	4,371	0.60%	29,887	4,371	0.60%	29,233	-2.19%
20	VAZPREDIAL	800.00	625,761.00	558,000.00	95	11.88%	74,309	95	11.88%	66,290	-10.79%
21	ADMINISTRADORA DE BIENES ADVAZ	1,000.00	24,028.50	48,975.29	500	50.00%	12,014	500	50.00%	24,488	103.82%
22	VAZSEGUROS S.A.	2,663,746.00	5,874,094.86	5,869,889.88	86,828	3.26%	400,000	86,828	3.26%	191,336	-52.17%
	TOTALES				4,157,873.48		27,561,521.73	4,097,736.48		26,936,815.38	-2.27%

ALCÁZAR HOLD S.A.	**P.T. #** 014 **Realizado por:** Jéssica Guzmán 2 / 2
PAPEL DE TRABAJO	

Subcomponente: Gerencia General

Período Examinado: 01-Enero al 31-Dic 2015

VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL

Considerando que el Valor Patrimonial Proporcional corresponde al valor que gana una acción año a año de acuerdo al incremento o decremento de su Patrimonio, del análisis se observa que la mayoría de las Compañías Asociadas han tenido una disminución en dicho valor.

Lo más significativo a considerar son las Compañías cuya inversión supera el 35%, pues de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno y la Aplicación de NIIF´s, por tener un porcentaje accionarial importante, influyen directamente en el Valor de Participación considerado en la Utilidad de cada Ejercicio.

REALIZADO POR: Jéssica Guzmán

SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

3.2.2.7. Hojas de Hallazgos

ALCÁZAR HOLD S.A

HOJA DE HALLAZGOS

H.H #1

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión **Ref- P.T. #**002
COMPONENTE: Compañía Alcazarhold S.A.
SUBCOMPONENTE: Gerencia General **Fecha:** 03/03/2016
Evaluación del Control Interno

TITULO DEL COMENTARIO: No existe un manual de organización y funciones dentro de la Compañía Alcazarhold S.A.

CONDICIÓN: Dentro de la compañía existen únicamente dos funcionarios, sin embargo el trabajo está siendo realizado úncamente por el contador.

CRITERIO: El manual COSO establece que "Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación. Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad.

CAUSA: La compañía Alcazarhold S.A. posee únicamente dos funcionarios que son el Contador y el Gerente, pues el movimiento transaccional no representa tener más empleados.

EFECTO: Se han delegado todas las funciones al Contador General, quien incluso asiste a algunas Juntas Generales en representación del Gerente.

Existe una excesiva acumulación de actividades y responsabilidades hacia el Contador General, generando duplicidad de funciones.

CONCLUSIÓN: A pesar de que en la Compañía Alcazarhold S.A. existen únicamente 2 funcionarios, no existe un manual de procedimientos y funciones que deben desempeñar cada uno, hecho que puede afectar al cumplimiento de actividades.

RECOMENDACIÓN: Recomiendo que el Gerente realice un estudio para establecer adecuadamente las responsabilidades de cada uno (Gerente y Contador), para que el trabajo sea realizado de mejor manera.

Evaluar periódicamente las actividades que cada funcionario realice, a fin de establecer si deben realizarse cambios.

Considerar la contratación de una secretaria, a quien se puedan direccionar ciertas actividades que faciliten el trabajo de los otros funcionarios (Archivo, comunicaciones, agenda, redacción de informes)

ALCÁZAR HOLD S.A

H.H #2

HOJA DE HALLAZGOS

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión **Ref- P.T.** #002
COMPONENTE: Compañía Alcazarhold S.A.
SUBCOMPONENTE: Gerencia General **Fecha:** 03/03/2016
Evaluación del Control Interno

TITULO DEL COMENTARIO: No se establecen objetivos bajo indicadores de Rendimiento.

CONDICIÓN: La compañía Alcazarhold S.A., no establece objetivos medidos con indicadores de rendimiento

CRITERIO: Para poder medir el desempeño, toda Compañía se deben establecer objetivos que sean medibles y cuantificables, ello se mide a través de indicadores de gestión[19]

CAUSA: La Gerencia General no establece objetivos mediante indicadores de rendimiento, únicamente espera los resultados de sus Compañías Asociadas, pero no realiza gestiones para el mejoramiento.

EFECTO: Las Inversiones existentes no estén dando la rentabilidad que se espera y sea necesario tomar desiciones respecto a cambios en las mismas.

CONCLUSIÓN: La Administración no está planteandose objetivos que sean medibles y cuantificables, por cuanto se ha centrado en esperar únicamente los dividendos que sus Asociadas puedan darle al cierre de cada ejercicio.

RECOMENDACIÓN: Recomiendo realizar una evaluación del rendimiento de cada compañía desde sus inicios, a fin de establecer cual ha sido el rendimiento sobre la inversión total.

Establecer un plan que permita el monitoreo del Rendimiento de cada Inversión, a fin de tomar desiciones oportunas sobre el mantenimiento o suspensión de la misma.

[19] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

ALCÁZAR HOLD S.A

H.H #3

HOJA DE HALLAZGOS

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión **Ref- P.T.** #010
COMPONENTE: Compañía Alcazarhold S.A.
SUBCOMPONENTE: Gerencia General **Fecha:** 03/03/2016
Relación Con Asociadas

TITULO DEL COMENTARIO: La Gerencia no mantiene contacto contínuo con sus Compañías Asociadas.

CONDICIÓN: La Gerente asiste únicamente a las Juntas Generales Anuales de cada Compañía, para conocer los Resultados del Período anterior.

CRITERIO: El Manual del COSO II hace referencia a que la evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan la consecusión de los objetivos..

CAUSA: La Gerente General no mantiene continuamente un contacto cercano con algún miembro de cada una de sus Compañías Asociadas, úniamente asiste a la Junta General Anual donde se evalúan los resultados de cada período.

EFECTO: Riesgo inherente de que no se cumplan los objetivos cuantitativos por las operaciones inusuales que sus Compañías Asociadas puedan estar realizando.

CONCLUSIÓN: La Gerente General no mantiene una adecuada comunicación con sus Asociadas, que le permita realizar una evaluación de los riesgos, originando que no se puedan dar acciones oportunas.

RECOMENDACIÓN: Realizar un plan de Evaluación Periódica (trimestral) que consista en una entrevista con los Gerentes de sus Compañías Asociadas, a fin de tener mayor conocimiento sobre sus operaciones y posibles riesgos.

Elaborar un Informe Resumen para la Junta General sobre la Situación Financiera y Operativa de sus Compañías Asociadas.

Establecer los lineamientos bajo los cuales deberá regirse al momento de considear una nueva Inversión (Parámetros Generales.)

ALCÁZAR HOLD S.A

HOJA DE HALLAZGOS

H.H #4

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión **Ref- P.T.** #013
COMPONENTE: Compañía Alcazarhold S.A.
SUBCOMPONENTE: Gerencia General **Fecha:** 03/03/2016
Análisis de Rentabilidad

TITULO DEL COMENTARIO: No todas las inversiones están siendo rentables.

CONDICIÓN: Existen Inversiones cuyo Valor Patrimonial Proporcional no es el óptimo para seguir manteniéndolas.

CRITERIO: El objetivo de una Holding es la Tenencia de Acciones y Participaciones con el fin de que esas acciones ganen valor en el transcurso del tiempo.

CAUSA: Existen Inversiones con menos del 1% de Participación Accionarial que no son significativas.

EFECTO: Con el mismo monto de Inversión se pueden adquirir Acciones o Participaciones en otras Compañías que generen mayor rentabilidad.

CONCLUSIÓN: Con el monto de Inversion que se posee en las Compañías como: Andujar, Compañía Ecuatoriana del Caucho, Vazgas, Vazpredial, en las que se mantiene menos del 1% del paquete accionarial, se podrían adquirir Acciones en otras compañías que generen mayor rentabilidad.

RECOMENDACIÓN: Fijar como un objetivo organizacional, mantener al menos un 10% del porcentaje Accionarial en todas las Compañías Asociadas.

Buscar nuevas oportunidades de Inversión en Compañías donde se obtenga una mayor rentabilidad, por ejemplo Compañías Industriales.

Presentar a la Junta General de Accionista, un plan de acción que permita vender las acciones mínimas, obteniendo el mayor beneficio posible de ellas, y adquirir nuevas acciones.

3.3. Fase III: Comunicación de Resultados

ESTRUCTURA DEL INFORME:

Carátula

Carta de Presentación

Abreviaturas e índice

CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA

- Motivo
- Objetivos
- Alcance
- Enfoque
- Componentes Auditados

CAPITULO II.- INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- Actividad Principal
- Estructura Orgánica
- Funciones

CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la Compañía Alcazarhold S.A., relacionados con la evaluación de la estructura del control interno.

CAPITULO IV.- RESULTADOS ESPECIFICOS POR SUBCOMPONENTE

- Comentarios
- Conclusiones
- Recomendaciones[20]

[20] Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, 3ra Edición 2014, Quito

COMPAÑÍA

"ALCAZARHOLD S.A."

INFORME

AUDITORIA DE GESTIÓN

AÑO 2015

REALIZADA POR:

JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA

CUENCA-ECUADOR

CARTA DE PRESENTANCION DEL INFORME

Cuenca, 17 de Marzo de 2016

OFICIO N° 003
ASUNTO: Carta de Presentación del Informe
DESTINATARIOS: Junta General de Accionistas
Ing. Daniela Ramos Vázquez
Dr. Sergio Ramos Vázquez
Sra. Rocío Vázquez Alcázar

De mi consideración:

La presente tiene por objeto dar a conocer que la Auditoría de Gestión a la Compañía Alcazarhold S.A. para el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre 2015, ha sido satisfactoriamente efectuada, de acuerdo a la propuesta efectuada por la Sra. Jéssica Paola Guzmán Cabrera.

El examen ha sido realizado de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoria (NIA), mismas que establecen que toda auditoría debe ser previamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado, de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.[21]

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, siendo responsabilidad de la Gerencia cumplir y dar seguimiento a las mismas.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
AUDITOR SENIOR

[21] Normas Internacionales de Auditoría (NIA,) 700-706

TERMINILOGÍA

CORRE: Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador

COSO: Conmmite Of Sponsoring Organization

P.T.: Papeles de Trabajo

Holding: Tenedora de Acciones y Participaciones

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. PARA EL AÑO 2015

CAPITULO I

Enfoque de la Auditoría

Motivos de la Auditoría:

La auditoría de Gestión realizada a la Compañía Alcazarhold S.A. se realizó para evaluar la Eficiencia y Eficacia con las que se desarrolla la Compañía, analizando principalmente su administración.

Objetivos:

General:

Determinar si el desempeño de la compañía Alcazarhold S.A. se ha realizado de acuerdo a principios de Eficiencia, Eficacia y Economía[22]

Específicos

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.

Alcance:

El alcance del examen abarca desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015.

Enfoque:

El presente trabajo de Auditoría de Gestión realizado en la Compañía Alcazarhold S.A., tuvo el propósito de establecer el Grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se está desempeñando la misma, para definir el grado de cumplimiento de metas y objetivos Institucionales.

[22] Manual de la Contraloría General del Estado., pag. 8

Componentes y Subcomponentes Auditados

Componente: Compañía Alcazarhold S.A.

Subcomponente: Gerencia General

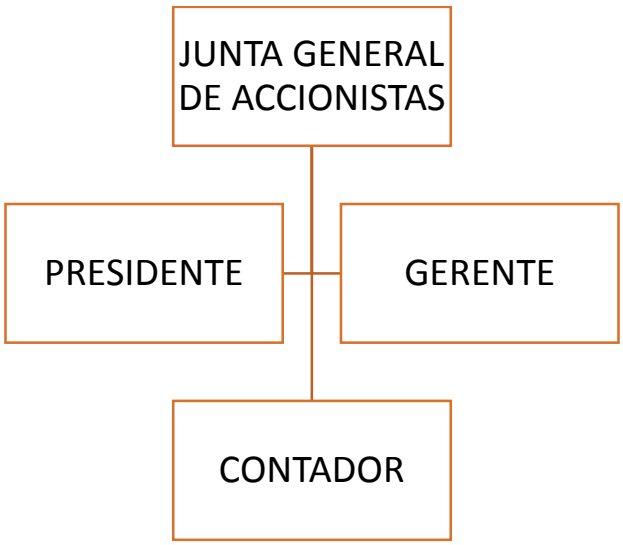
CAPITULO II

Información de la Entidad

Actividad Principal:

Compañía Tenedora de Acciones y Participaciones, Compra Venta de esas Acciones o Participaciones.

Estructura Orgánica:



Funciones:

- ✓ **Única Dirección:** Al agrupar todas las acciones dentro de una sola persona jurídica, se facilita el control.
- ✓ **Perennidad del Grupo:** Se segura una unidad de decisión esencial para que el grupo familiar perdure económicamente.
- ✓ **Una política Común de desarrollo:** Definición de las políticas del grupo, fijación de los objetivos, elaboración de los presupuestos y de las inversiones que hay que realizar para expandirse

CAPITULO III

Resultados Generales

Evaluación de la Compañía:

La Compañía Alcazarhold S.A. fue creada hace aproximadamente 10 años para constituir una unidad económica del Grupo familiar Ramos Vázquez , con el fin de crecer y desarrollarse de manera estratégicamente alineada para posicionar al Grupo dentro de las Industrias y Comercios más importantes de la ciudad y el país.

Por la naturaleza de sus operaciones, únicamente tiene dos funcionarias, quienes están a cargo de la Administración y Contabilidad General, ya que únicamente se desarrollan actividades de control sobre rendimientos, es decir, su único propósito es la obtención de dividendos por las inversiones mantenidas.

Es por ésta razón que únicamente se ha considerado el Área Administrativa para el examen realizado. Para ello se realizó inicialmente el conocimiento preliminar de la Compañía, solicitando la aprobación de la Gerente. Para el trabajo de campo se realizaron entrevistas, verificación física de la documentación y requerimientos continuos de información.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

La compañía Alcazarhold S.A. no posee un código de ética.

Conclusión:

Al no poseer un código de ética se podría ocasionar que no se logre una consecución adecuada de los objetivos empresariales, por la falta de responsabilidad de cada funcionario.

Recomendación N° 1.

Se recomienda incorporar dentro del Plan Estratégico, un Código de ética que comprometa a cada empleado a realizar sus funciones en baso a lo que allí se establezca.

EVALUACION DE LOS RIESGOS

No existen técnicas que permitan identificar y evaluar los riesgos.

Conclusión:

La compañía Alcazarhold S.A. no ha desarrollado técnicas y procedimientos que le permitan evaluar e identificar los riesgos inherentes.

Recomendación N° 2:

Establecer políticas que le permitan a la administración la identificación de los riesgos que puedan originarse, a fin de tomar acciones preventivas y correctivas oportunas.

ACTIVIDADES DE CONTROL

No existen procedimientos para la ejecución del trabajo

Conclusión:

La compañía Alcazarhold S.A. no cuenta con un manual de procedimientos para establecer los mecanismos de acción de cada funcionario

Recomendación N° 3:

Se recomienda elaborar un listado de las funciones que realizan sus empleados de acuerdo al Organigrama, para evitar que haya duplicidad en el cumplimiento de las operaciones.

CAPITULO IV

Resultados Específicos por Subcomponente:

Componente: Compañía Alcazarhold S.A.
Subcomponente: Gerencia General

NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES

Conclusión:

A pesar de que en la Compañía Alcazarhold S.A. existen únicamente 2 funcionarios, no existe un manual de procedimientos y funciones que deben desempeñar cada uno, hecho que puede afectar al cumplimiento de actividades.

Recomendación N° 4:

Recomiendo que el Gerente realice un estudio para establecer adecuadamente las responsabilidades de cada uno (Gerente y Contador), para que el trabajo sea realizado de mejor manera.

Recomendación N° 5:

Evaluar periódicamente las actividades que cada funcionario realice, a fin de establecersi deben realizarse cambios.

Recomendación N° 6:

Considerar la contratación de una secretaria, a quien se puedan direccionar ciertas actividades que faciliten el trabajo de los otros funcionarios (Archivo, comunicaciones, agenda, redacción de informes)

NO SE ESTABLECEN OBJETIVOS BAJO INDICADORES DE RENDIMIENTO

Conclusión:

La Administración no está planteandose objetivos que sean medibles y cuantificables, por cuanto se ha centrado en esperar únicamente los dividendos que sus Asociadas puedan darle al cierre de cada ejercicio.

Recomendación N° 7:

Recomiendo realizar una evaluación del rendimiento de cada compañía desde sus inicios, a fin de establecer cual ha sido el rendimiento sobre la inversión total.

Recomendación N° 8:

Establecer un plan que permita el monitoreo del Rendimiento de cada Inversión, a fin de tomar desiciones oportunas sobre el mantenimiento o suspensión de la misma.

LA GERENCIA NO MANTIENE CONTACTO CONTINUO CON SUS COMPAÑIAS ASOCIADAS

Conclusión:

La Gerente General no mantiene una adecuada comunicación con sus Asociadas, que le permita realizar una evaluación de los riesgos, originando que no se puedan dar acciones oportunas.

Recomendación N° 9:

Realizar un plan de Evaluación Periódica (trimestral) que consista en una entrevista con los Gerentes de sus Compañías Asociadas, a fin de tener mayor conocimiento sobre sus operaciones y posibles riesgos.

Recomendación N° 10:

Elaborar un Informe Resumen para la Junta General sobre la Situación Financiera y Operativa de sus Compañías Asociadas.

Recomendación N° 11:

Establecer los lineamientos bajo los cuales deberá regirse al momento de considear una nueva Inversión (Parámetros Generales.)

EXISTEN INVERSIONES QUE NO SON RENTABLES

Conclusión:

Con el monto de Inversion que se posee en las Compañías como: Andujar, Compañía Ecuatoriana del Caucho, Vazgas, Vazpredial, en las que se mantiene menos del 1% del paquete accionarial, se podrían adquirir Acciones en otras compañías que generen mayor rentabilidad.

Recomendación N° 12:

Fijar como un objetivo organizacional, mantener al menos un 10% del porcentaje Accionarial en todas las Compañías Asociadas.

Recomendación N° 13:

Buscar nuevas oportunidades de Inversión en Compañías donde se obtenga una mayor rentabilidad, por ejemplo Compañías Industriales.

Recomendación N° 14:

Presentar a la Junta General de Accionista, un plan de acción que permita vender las acciones mínimas, obteniendo el mayor beneficio posible de ellas, y adquirir nuevas acciones.

CONCLUSIONES

Del Proyecto de Investigación denominado "Auditoría de Gestión a la Compañía Alcazarhold S.A. para el año 2015, puedo concluir:

- Las Auditorías de Gestión se realizan con el fin de establecer posibles áreas críticas que deben ser consideradas por los Administradores, a fin de adoptar las acciones preventivas y correctivas que sean pertinentes.

- Para que exista un adecuado Control Interno, las Compañías deben contar con un plan estratégico, al igual que manuales de procedimientos que les permitan alinear a sus empleados hacia el mismo objetivo.

- Es necesario realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento que se tienen de los objetivos institucionales, a fin de tomar decisiones oportunamente.

- Las Compañías constituidas como "Holding", sin bien tienen muchos beneficios fiscales, mantienen un alto índice de riesgo, debido a que se concentran únicamente en el aspecto monetario, en las utilidades que reciben en cada periodo, sin considerar si las inversiones mantenidas están realmente siendo rentables.

- Siempre que se aplique un examen a una Holding. Debe considerarse todos los beneficios fiscales que recibe como tal, ya que al ser exentos de varios impuestos puede dar lugar a confusiones

- Por último, la labor del Auditor no consiste únicamente en sustentar su trabajo en documentos, sino buscar las mejores alternativas para que las áreas susceptibles puedan mejorar.

RECOMENDACIONES

- Es responsabilidad del Gerente General, optimizar el uso de recursos y obtener mayores beneficios con la inversión mantenida, por ello recomiendo actualizar periódicamente el portafolio, a fin de desprenderse de aquellas que no estén brindando beneficios.
- Al realizar una auditoría deben considerarse tanto las evidencias documentales como las entrevistas, pues la opinión de los miembros de la organización aporta significativamente para el descubrimiento de los hallazgos.

- Es indispensable que se cuente con un Equipo Auditor que conjugue los conocimientos al igual que su experiencia, a fin de emitir un Informe bien sustentado y con recomendaciones fiables.

- Finalmente, considero que en Cualquier organización es de vital importancia mantener una cultura de Auditoría, que permita siempre ir mejorando el Control Interno, mediante prácticas sanas de ciertos procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN Enrique Benjamin, Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresaria, Tercera Ed. 2013, Editorial Pearson, Mexico
- MALDONADO E. Milton K., Auditoría de Gestión, Cuarta Edición, 2104, Producciones Digitales Abya-Yala, Quito
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA)
- http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/
- http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm
- http://aobauditores.com/nias/nia700
- http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/

ANEXOS

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 14 de enero de 2016, conoció la solicitud presentada por la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, respecto a la rectificación en el título del Diseño de trabajo de titulación presentado por la estudiante **JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA** con código 43624**,** denominada: "Auditoría de Gestión a la Compañía Alcázar Hold SA, del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015" y que fue aprobado en la sesión de Consejo de Facultad de fecha 22 de diciembre de 2015, debiendo constar como "Auditoría de Gestión a la Compañía ALCAZARHOLD S.A. para el año 2015". El Consejo de Facultad, resuelve autorizar la rectificación del tema del trabajo de titulación como**: "Auditoría de Gestión a la Compañía ALCAZARHOLD S.A. para el año 2015";** igualmente resuelve se rectifique el tema en las actas de sustentación del diseño.

Cuenca, 15 de enero de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA** con código(s) 43624 registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **"Auditoría de Gestión a la Compañía Alcázar Hold SA, del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015",** y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Ing. Humberto Jaramillo Granda y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Econ. María Eugenia Elizalde Raad. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2015

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN SECRETARÍA

rcr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: **No.** 557- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica
Conocimiento de aprobación de sustentación de diseño de Tesis.
FECHA: Cuenca, 9 de Diciembre de 2015

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior reunida el día, 9 de Diciembre del año en curso, conoció el Acta de Sustentación de Protocolo/Denuncia del trabajo de Titulación, presentado por el tribunal examinador integrado por el Ing. Humberto Jaramillo G., como Director, y como miembro del tribunal., la Econ. María Eugenia Elizalde R., del trabajo de Titulación "Auditoría de Gestión a la Compañía Alcázar Hold SA, del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015", presentado por la estudiante, Jessica Paola Guzmán Cabrera, con código 43624, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

El tribunal examinador manifiesta que luego de proceder con la revisión del contenido de la rúbrica para la evaluación del proyecto de trabajo de titulación, resuelve considerar aceptado sin modificaciones.

Por lo expuesto y de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió recomendar al Ing. Humberto Jaramillo G., como Director, y como miembro del tribunal a la Econ. María Eugenia Elizalde R.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica

Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica

Ing. Augusto Bustamante Fajardo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: ***"AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCÁZAR HOLD SA, DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015"***, presentado por el(a)(os) estudiante(s) JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA, con código 43624, previa a la obtención del grado de Ingeniero(s)(a) en Contabilidad y Auditoría, para el Martes,08/12/2015 desde las 17:30 - 18:00.

Cuenca, 30 diciembre de 2015

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Humberto Jaramillo G. .....

Econ. María Eugenia Elizalde R. .....

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA
Código: 43624

1.2 **Director sugerido**: Ing. Humberto Jaramillo Granda

1.3 **Codirector (opcional)**: _____

1.4 **Tribunal** Econ. María Eugenia Elizalde Raad

1.5 **Título propuesto:** "***AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCÁZAR HOLD SA, DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015".***

1.6 **Resolución**:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones ✓

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

_____

_____

_____

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:
No aceptado
- Justificación:

_____
_____
_____

Tribunal

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Econ. María Eugenia Elizalde Raad

Srta. Jessica Paola Guzmán Cabrera

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Martes,08/12/2015, desde las 17:30 - 18:00.

8. Protocolo/Rúbrica

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA
Código 43624
1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo G.
1.3 Codirector (opcional):
1.4 Título propuesto: " AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCÁZAR HOLD SA, DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015"
1.5 Revisores (tribunal): Econ. María Eugenia Elizalde R.
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10.¿Se expresa de forma clara?	✓			
11.¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12.¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Ing. Humberto Jaramillo G.

Econ. María Eugenia Elizalde R.

Universidad del Azuay

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

TEMA:

AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. PARA EL AÑO 2015

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

AUTORA:

JESSICA PAOLA GUZMÁN CABRERA

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

Cuenca, Ecuador

2015

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500

Nº 0720965

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del estudiante: Jessica Paola Guzmán Cabrera

1.1.1. Código: 43624

1.1.2. Contacto: 072826293, 0987201388, jp.guzmancabrera@gmail.com

1.2. Director sugerido: Ingeniero Humberto Jaramillo G.

1.2.1. Contacto: 0996834670

1.3. Co-director sugerido:

1.4. Asesor metodológico: Mst. María Augusta Iturralde.

1.5. Tribunal designado: Ing. Humberto Jaramillo e Ing. María Eugenia Elizalde

1.6. Aprobación:.

1.7. Línea de Investigación de la carrera: Gestión Financiera y Auditoría

1.7.1. Código UNESCO: 5311.02

1.7.2. Tipo de trabajo: a) Organización y dirección de empresas, subdisciplina: Gestión Financiera y Auditoría

b) Investigación formativa

1.8. Área de estudio: Auditoría de Gestión

1.9. Título propuesto: "AUDITORIA DE GESTION A LA COMPAÑIA ALCAZARHOLD S..A PARA EL AÑO 2015

1.10. Estado del proyecto: Propongo un proyecto de investigación Nuevo, pues a la fecha no se ha realizado ninguno similar dentro de la empresa.

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la investigación: He planteado realizar una Auditoría a la Gestión de la Compañía AlcazarHold S.A., con el fin de establecer el grado de Eficiencia y Eficacia con el que se maneja la compañía en todo su entorno.

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500
Nº 0720966

2.2. Problemática: La compañía Alcazarhold S.A., se encuentra categorizada dentro del área de "HOLDING", es decir, es una empresa tenedora de acciones y participaciones.

Actualmente, éste tipo de empresas son más susceptibles en ciertas áreas debido a que son entes exentos de impuestos y con algunas consideraciones fiscales, de allí la necesidad de realizar el examen y evaluación de los controles que se están aplicando por parte de la dministración.

2.3. Pregunta de investigación:

- ¿Las políticas y procedimientos de la Compañía Alcazarhold S.A., están siendo utilizados en forma Eficiente y Eficaz, además de cumplir la normativa legal?

2.4. Resumen:

El proyecto de investigación que presento se desarrolla en la Compañía Alcazarhold S.A.; para ello utilizaré los métodos, procedimientos y técnicas basadas en las fases de la Auditoría de Gestión, segmentándolo en cuatro capítulos: el primero enfocado a describir la Compañía y su entorno, el segundo con la base teórica y legal que sustenta el trabajo, y, el tercero enfocado en la ejecución de las cinco fases de Auditoría, para poder emitir el dictamen con los hallazgos y recomendaciones pertinentes.

2.5. Estado del Arte y marco teórico:

Del trabajo realizado pueden surgir un sin número de puntos críticos que deben ser tomados en cuenta para la correcta administración del negocio.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Una vez revisada la documentación bibliográfica referente al tema investigado, se hace necesario desarrollar una relación de las bases teóricas que servirán de soporte a ésta investigación, a fin de que me permita fortalecer conocimientos básicos para un mayor entendimiento, y así mismo, servir de sustento para los parámetros dentro de los cuales estará enfocado mi trabajo.

AUDITORIA DE GESTION: "Auditoria Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa"[1]

La auditoría de gestión es "un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 3Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)".[2]

"Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."[3]

Las siguientes fases de la Auditoría de Gestión que serán aplicadas en el presente trabajo fueron tomadas de la Guia Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGE, por ser un documento disponible y compatible con el mismo.

---

[1] FERNÁNDEZ Arenas, José, La Auditoría Administrativa, Ediciones Diana, México 1985, p. 226

[2] MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006, p. 30

[3] CUBERO Abril, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca 2009, p. 24

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500
Nº 0720967

FASES DE LA AUDITORIA DE GESTION[4]

PLANIFICACION: Al hablar de planificación hacemos referencia a la organización inicial del trabajo, comenzando por el estudio de la Compañía en todo su entorno, aplicando indicadores que permitan la evaluación del control interno para diseñar el programa de auditoría.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR: "Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la Planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar las importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado."

PLANIFICACIION ESPECIFICA: Es el proceso mediante el cual se procede a recolectar la información e ir verificando hechos relevantes, a fin de tener un conocimiento general de la entidad que permita identificar áreas críticas antes de ejecutar las pruebas en el examen.

EJECUCION DE LA AUDITORIA: "En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe"

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: Comprende la Redacción del Informe,

[4] Acuerdo 047-CG-GUIA METODOLOGICA PARA AUDITORIA DE GESTION, pag. 13

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

basándonos en las Normas Nacionales e Internacionales de Auditoría, con el resumen de los principales hallazgos.

Deberá mantenerse una constante comunicación de los resultados con la Administración, a fin de que puedan presentar las explicaciones y justificativos necesarios, previos a la presentación del Informe Final.

2.6. Objetivo general: Realizar una auditoría de gestión a la compañía AlcazarHold S.A. para el año 2015.

2.7. Objetivos específicos:

- Fundamentación Teórica de la Aditoría de Gestión y las fases.
- Aplicar las fases de la Auditoría de Gestión a la Compañía Alcazarhold e el periodo Enero- Diciembre 2015
- Elaborar el informe de conclusiones y recomendaciones

2.8. Metodología:

En éste proyecto se realizará un estudio descriptivo y documental, aplicando las fases de la auditoría de gestión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de la compañía, de la normativa legal, de las operaciones que se realicen, buscando determinar su Eficiencia, Eficacia y Economía.

2.8.1. **METODO:** Bibliográfico, Consultas en libros, textos, instructivos, información web, Método de trabajo de campo.

2.8.2. **TECNICAS:**

- ✓ Entrevista
- ✓ Observación Directa
- ✓ Técnicas Bibliográficas

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500 Nº 0720968

2.9. Alcances y resultados esperados:

El presente proyecto está enfocado a aplicación de las fases de Auditoría de Gestión a la Compañía AlcazarHold S.A., mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de control, de las cuales se desprenderán papeles de trabajo que nos orienten a emitir un Informe acorde a los hallazgos, con conclusiones y recomendaciones.

2.10. Supuestos y riesgos:

- Restricción del acceso a la información.
- Personas que no quieran colaborar con la realización de la Auditoria de Gestion

2.11. Presupuesto:

Rubro-Denominación	Costo USD	Justificación
Movilización	30,00	Gasolina para la movilización al momento de obtener la información
Materiales y Suministros	40,00	Esferos, Carpetas, Hojas de Papel Bond
Impresiones y Copias	50,00	Copias para documentar el trabajo e Impresiones para el desarrollo general del proyecto
Anillados	20,00	Empastado de 3 ejemplares exigidos por la universidad
Gestión de Grado	57,00	Requisito para la obtención del Título
Internet	50,00	Requerido para la ivestigación bibliográfica
Subsistencias	20,00	Refrigerios
Imprevistos	50,00	Para gastos que no han sido presupuestados
TOTAL	**317,00**	

2.12. Financiamiento: El proyecto será autofinanciado por la autora.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.13. Esquema tentativo:

CAPITULO I

1. ANALISIS ETNOGRAFICO DE LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Introducción

1.1.2 Reseña Histórica

1.1.2.1 Misión

1.1.2.2 Visión

1.1.2.3 Funciones

1.1.3 Estructura Orgánica y Funcional

1.1.4 Estructura Económica y Financiera

CAPITULO II

2. AUDITORIA DE GESTION

2.1 Definición de Auditoría de Gestión

2.2 Normas Generales de Auditoría

2.3 Objetivos

2.3.1 General

2.3.2 Específicos

2.4 Metodología

2.5 Alcance

2.6 Fases

2.6.1 Fase I: Planifiación

2.6.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

2.6.3 Fase III: Informe de Resultados

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500
Nº 0720969

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GETIÓN A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A.

3.1 Fase I: PlanificacIón

3.1.1 Conocimiento Preliminar

3.1.2 Planificación Específica

3.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

3.2.1 Obtención de Evidencias

3.2.2 Indicadores de Gestión

3.2.2.1 Indicadores Cuantitativos

3.2.2.2 Indicadores Cualitativos

3.3 Fase III: Comunicación de Resultados

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.14. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO
Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión y las fases.	Revisión Bibliográfica Manuales, textos, Internet	Fundamentar la Teoría de Gestión y las fases para su aplicación	1 Semana
Aplicar las fases de la Auditoría de Gestión a la Compañía Alcazarhold en el ríodo Enero- Diciembre 2015	Planificación y Ejecución de la Auditoría. Aplicación de Métodos y Técnicas para obtener la evidencia.	Evaluación de Papeles de Trabajo. Evaluación de Evidencias y Hallazgos	8 Semana
aborar el informe de conclusiones y comendaciones	Revisión y coordinación de los papeles de trabajo, Hojas de Hallazgos, Evidencias	Informe Final con las conclusiones y recomendaciones para la Administración	2 Semanas

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Edición autorizada de 30.000 ejemplares Nº 0720970 Del 708.501 al 738.500

2.15. Referencias:

BIBLIOGRÁFICAS:

- MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006.
- CUBERO Abril, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca 2009.
- ACUERDO 047 – CG – 2011, Guía Metodológica para Auditoría de Gestión.

ELECTRÓNICAS:

- http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf
- http://www.benjaminfranklinhouse.org/site/sections/default.htm
- http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=70548#.Vl9V13YvfIU

2.16. Anexos:

Firma de responsabilidad

JESSICA PAOLA GUZMAN CABRERA

Cod: 43624

Firma de responsabilidad

ING. HUMBERTO JARAMILLO

TUTOR

2.17. Fecha de entrega: 08 de Diciembre de 2015

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 02 de Diciembre de 2015

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Su despacho.-

De mi consideración:

Yo, Jéssica Paola Guzmán Cabrera con Código 43624, egresada de la Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad Superior, me dirijo a usted, y por su digno intermedio, a la Honorable Junta Académica, para solicitar se sirvan aprobar el diseño de tesis **"AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A. PARA EL AÑO 2015"**, Como requisito previo a la obtención de mi Título como Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Por la favorable acogida que se sirvan dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Jéssica Guzmán C.
Cód. 43624

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500
Nº 0720690

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 02 de Diciembre de 2015

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Su despacho.-

De mi consideración:

Para conocimiento y demás fines, quien suscribe, me permito informar a usted que, luego de haber revisado el diseño de Tesis **"AUDITORIA DE GESTION A LA COMPAÑÍA ALCAZARHOLD S.A., PARA EL AÑO 2015";** presentado por la Señorita Egresada de Contabilidad Superior: Jéssica Paola Guzmán Cabrera, observo lo siguiente:

- El diseño propone la realización de una Auditoría a la Gestión realizada en la Compañía ALCAZARHOLD S.A para el año 2015.
- El estudio es de importancia para la empresa en mención por cuánto le permitirá obtener información relativa a la aplicación de las fases de la Auditoria de Gestión de la Compañía, que contribuya a la oportuna toma de decisiones.
- El estudio permitirá obtener conocimiento de las posibles áreas críticas, aplicando pruebas y procedimientos que permitan emitir el Informe de Auditoría pertinente.
- El diseño guarda coherencia técnica, teórica y metodológica en todas sus partes, según se desprende del análisis de sus elementos integrantes.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
DOCENTE - TUTOR

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500
Nº 0720689

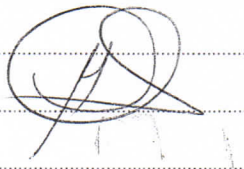
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la Señorita **GUZMAN CABRERA JESSICA PAOLA**, con código **43624,** luego de aprobar todas las asignaturas del pensum de la Carrera de Contabilidad Superior, egresó de la Facultad el 08 de Agosto de 2011.

Cuenca, 03 de Diciembre de 2015



Derecho No.**0132037**

mjmr.-

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 708.501 al 738.500 Nº 0720691

ALCÁZAR HOLD S.A.

Cuenca, 16 de Noviembre de 2015

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.-

De mi consideración:

En mi calidad de Representante Legal de la Compañía ALCAZARHOLD S.A., con RUC: 0190335046001, en atención a la solicitud de la Sra. Jéssica Paola Guzmán Cabrera, Egresada de la Escuela de Contabilidad Superior, expreso:

- Con fecha 16 de Noviembre de 2015 recibí la solicitud de la Sra. Guzmán para realizar una Auditoría de Gestión en la empresa que represento, para el período 2015.
- Una vez analizada la misma, se procede a aprobarla.

Para el efecto, ella tendrá plena disponibilidad de la información que requiera, así como también el apoyo de todos los miembros de la organización para el desarrollo de su Proyecto de Titulación.

Por la favorable acogida brindada a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,
ALCAZARHOLD S.A.

Firma Autorizada

Rocio Vázquez Alcázar
PRESIDENTA