

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**AUDITORÍA OPERATIVA DE SANITRON INGENIERÍA DE
PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA. CON EL
PROPÓSITO DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y
EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LAS DIFERENTES
OPERACIONES, A FIN DE GARANTIZAR EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS EMPRESARIALES**

ECHE QUINTERO EVELYN ANDREA

DIRECTOR: ING. WILSON SILVA MANTILLA, C.P.A.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. Wilson Silva Mantilla, C.P.A.

INFORMANTES:

Ing. Nancy Pérez Cajiao

Ing. Carlos Sierra

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación les dedico a Dios y a la Virgen, por todos los favores recibidos, ya que gracias a ellos esta meta se hace realidad.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento sin importar problemas y dificultades, por sus consejos y su amor infinito.

A mi hermana por su comprensión, amor y por todos los momentos inolvidables.

Evelyn

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios y a la Virgen por todas las bendiciones derramas durante este proceso de mi vida.

A mis padres, Wilter Eche y Rosa Quintero que son el pilar fundamental, que han dado todo su esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa.

A mi hermana, María Belén Eche por su apoyo incondicional, su amistad y todo el amor que me ha brindado.

Al Ing. Wilson Silva, quien con su conocimiento y experiencia, ha sido una pieza clave para la elaboración de este trabajo.

Al resto de mi familia, amigos, amigas y a aquellas personas especiales que forman parte de mi vida, que con su compañía, apoyo y cariño hacia mí, han sido un eje fundamental.

Evelyn

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA., 3

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 MISIÓN, 7
- 1.3 VISIÓN, 7
- 1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD, 8
- 1.5 OBJETIVOS, 9
- 1.6 ANÁLISIS FODA, 10
- 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 13
 - 1.7.1 Organigrama de la empresa, 17**
- 1.8 PROVEEDORES Y CLIENTES, 17
- 1.9 COMPETENCIA, 18
- 1.10 REGULACIONES, 19

2 MARCO TEÓRICO, 21

- 2.1 AUDITORÍA OPERATIVA, 21
 - 2.1.1 Definición, 21**
 - 2.1.2 Ventajas y Desventajas, 22**
 - 2.1.3 Objetivos de auditoría operativa, 22**
 - 2.1.4 Planeación del trabajo de auditoría, 23**
 - 2.1.5 Objetivos, alcance y programa de trabajo de aseguramiento, 24**
- 2.2 ETAPAS DE AUDITORÍA OPERATIVA, 24
 - 2.2.1 Planificación, 25**
 - 2.2.2 Familiarización, 27**
 - 2.2.3 Evaluación de Control Interno, 28**
 - 2.2.4 Ejecución de pruebas, 29**
 - 2.2.5 Elaboración y emisión del plan de mejoras, 31**
- 2.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, 32
 - 2.3.1 Control Interno, 33**
 - 2.3.2 Ventajas y Desventajas de Evaluación del Control Interno, 34**
 - 2.3.3 COSO, 34**
 - 2.3.3.1 Principios de Control Interno, 36
- 2.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, 39
 - 2.4.1 Cuestionario, 39**
 - 2.4.2 Narrativo o descriptivo, 40**
 - 2.4.2.1 Entrevistas, 40
 - 2.4.2.2 Observación personal y directa, 41
 - 2.4.3 Gráfico o diagrama de flujo, 41**
- 2.5 EFICIENCIA, 42

2.6	EFICACIA, 42
2.7	RIESGOS, 42
	2.7.1 Tipos de Riesgos, 43
	2.7.1.1 Riesgos del Negocio, 43
	2.7.1.2 Riesgos Operativos, 43
	2.7.1.3 Riesgos Financieros, 44
	2.7.1.4 Riesgos Legales, 44
	2.7.1.5 Riesgos Laborales, 44
	2.7.1.6 Riesgos Ambientales, 44
	2.7.2 Riesgo de Auditoría, 44
2.8	MUESTREO, 45
	2.8.1 Población, 45
	2.8.2 Muestra, 46
	2.8.3 Fórmula Estadística, 46
	2.8.3.1 Grado de Confianza, 47
	2.8.3.2 Límite de Error, 47
3	RELEVAMIENTO DE PROCESOS, 48
3.1	NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA, 49
3.2	NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO / FINANCIERO, 52
3.3	NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, 74
3.4	NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, 80
3.5	NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO, 91
3.6	NARRATIVA DE BODEGA, 100
4	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO, 108
4.1	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE NÓMINA, 108
4.2	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS, 119
4.3	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE COMPRAS, 128
4.4	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE COBRANZAS, 138
4.5	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE INVENTARIO, 149
4.6	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, 160
	4.6.1 Departamento de Gerencia, 161
	4.6.2 Departamento Administrativo/Financiero, 164
	4.6.3 Departamento de Ventas, 184
	4.6.4 Departamento de Contabilidad, 190
	4.6.5 Departamento Técnico, 200
	4.6.6 Bodega, 208
5	INFORME DE AUDITORÍA, 214
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 263
6.1	CONCLUSIONES, 263
6.2	RECOMENDACIONES, 265
	REFERENCIAS, 266

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA,	10
Tabla 2: Proveedores de Sanitron,	18
Tabla 3: Principales clientes,	18
Tabla 4: Competencia,	19
Tabla 5: Dirigir a los departamentos que conforman la empresa y la representa,	49
Tabla 6: Verificar el cumplimiento de metas y objetivos,	51
Tabla 7: Selección de proveedores,	52
Tabla 8: Adquisición de mercadería,	54
Tabla 9: Financiamiento,	57
Tabla 10: Contratación de personal,	60
Tabla 11: Adquisición de Activo Fijo,	64
Tabla 12: Importaciones,	66
Tabla 13: Cobranzas,	70
Tabla 14: Estudio de mercado,	74
Tabla 15: Presupuesto de ventas,	75
Tabla 16: Atención al cliente – Facturación,	77
Tabla 17: Caja chica,	80
Tabla 18: Recepción e ingreso de facturas de mercadería y equipos,	83
Tabla 19: Rol de pagos,	85
Tabla 20: Pago impuestos,	87
Tabla 21: Elaboración de anexos,	89
Tabla 22: Elaboración de balances,	90
Tabla 23: Capacitaciones dirigidas al talento humano del departamento técnico y clientes,	91
Tabla 24: Mantenimiento de equipos de la empresa,	94
Tabla 25: Mantenimiento de equipos de clientes,	96
Tabla 26: Requerimiento de repuestos,	99
Tabla 27: Pedido – Recepción de mercadería,	100
Tabla 28: Pedido – Recepción de mercadería importada,	103
Tabla 29: Salida de inventario,	105
Tabla 30: Devolución de mercadería,	106
Tabla 31: Departamento de Gerencia,	219
Tabla 32: Departamento Administrativo / Financiero,	221
Tabla 33: Departamento de Ventas,	240
Tabla 34: Departamento de Contabilidad,	247
Tabla 35: Departamento Técnico,	251
Tabla 36: Bodega,	257

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Servicios ofertados, 4
- Figura 2: Ingresos, 5
- Figura 3: Principales productos, 6
- Figura 4: Organigrama de la empresa, 17

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación de Auditoría Operativa es aplicada a una empresa dedicada a la innovación e implementación de nuevas tecnologías en tratamientos de todo tipo de aguas en el país, ubicada en la ciudad de Quito; comprende un breve análisis del giro de negocio de la empresa, donde se abordaron temas de suma importancia de su plan estratégico, misión, visión, objetivos y políticas de calidad.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó técnicas y procedimientos que son utilizados en la Auditoría Operativa, con el objetivo de detectar debilidades en los controles y procesos que impiden el cumplimiento de los objetivos empresariales de la empresa y el progreso de la misma.

Para la ejecución del presente trabajo se realizó el relevamiento de procesos, el mismo que comprende el análisis de todos los departamentos de la empresa, incluyendo los procesos respectivos; de la misma forma se realizó pruebas de cumplimiento de los procesos más relevantes como es el proceso de recursos humanos, ventas, cobranzas, adquisiciones e inventario. Posterior a la obtención de debilidades y falencias encontradas, se procede a realizar el informe de auditoría, el mismo que se lo presenta en Matriz de Riesgo.

La ejecución de la Matriz de Riesgo se realiza evaluando cada debilidad de manera específica, para luego analizar el riesgo y el posible impacto. Los resultados obtenidos después del respectivo estudio tienen el objetivo de adquirir fortalezas y debilidades del

proceso, las mismas que ayudan a la emisión de conclusiones y recomendaciones de los puntos críticos, para eliminar y optimizar los puntos débiles que perjudican el correcto funcionamiento de la organización.

INTRODUCCIÓN

Auditoría Operativa es una herramienta que evalúa el nivel de eficacia y eficiencia de los procedimientos de una organización a fin de detectar debilidades y emitir recomendaciones oportunas, para mejorar la ejecución de las diferentes operaciones y alcanzar los objetivos empresariales. La Auditoría Operativa tiene como objetivo presentar sugerencias, recomendaciones que logren incrementar la eficiencia en las entidades e identificar los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos.

La finalidad de esta rama es lograr la eficiencia y valoración de las empresas, determinando como se emplean los recursos, la efectividad de los sistemas y que todos los procesos se cumplan con lo establecido en las políticas de la empresa.

Actualmente las empresas deben tener planteado misión, visión, objetivos y metas estratégicas que les ayude a orientarse hacia la competitividad y el mercado actual. El personal de la compañía debe tener todas las capacidades y habilidades para desarrollar de la mejor manera sus actividades, deben conocer los objetivos de la empresa para que sean entes que ayuden a cumplirlos.

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis del proceso actual de la empresa Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda., para detectar las posibles debilidades en las diferentes actividades y procesos llevados por la compañía, a fin de emitir

sugerencias y recomendaciones para corregir las deficiencias encontradas que afectan al cumplimiento de los objetivos.

La Auditoría Operativa ayudará a Sanitron a proponer recomendaciones adecuadas y eficientes que permitan corregir las falencias encontradas que ponen en riesgo los objetivos establecidos por la compañía, este trabajo será desarrollado con diferentes fuentes de consulta sobre Auditoría Operativa que ayudarán a reforzar lo aprendido durante la carrera, a fin de proponer estrategias que permita contribuir al manejo eficiente de las diferentes áreas.

Para el desarrollo de la Auditoría Operativa se evaluará de manera detallada y cuidadosa los procesos internos de las diferentes áreas de la compañía para identificar falencias significativas que permitan proponer medidas de corrección para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad de los procesos afectados.

Con este proyecto demostraremos que la Auditoría Operativa es un instrumento de total importancia que ayuda a formular propuestas de mejoramiento y reducir las debilidades que afectan el adecuado funcionamiento de la empresa.

1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.

En el primer capítulo de este trabajo de titulación se dará a conocer aspectos fundamentales de Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda., describiendo su misión, visión, reseña histórica, objetivos generales y específicos, así como su organización estructural; esta información es de gran importancia debido a que ayuda a conocer hacia donde se encamina la entidad.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Sanitron Ecuador se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la calle Manuel Serrano N50-106 y Homero Salas; es una empresa de representaciones internacionales líder en innovación e implementación de nuevas tecnologías en tratamientos de todo tipo de aguas en el país, cuya especialidad es: la ingeniería, diseño, fabricación, instalación, arranque y mantenimiento de todo tipo de sistemas de tratamiento y purificación de agua para consumo humano, farmacéutico (USP), industrial, agrícola, así como de todo tipo de efluentes y aguas residuales; en tierra u Offshore.

La empresa ofrece soluciones integrales que incluyen: pruebas de factibilidad, diseño, fabricación, pruebas finales, puesta en marcha, capacitación en terreno y servicio posventa. Siendo una empresa de ingeniería y representaciones cuenta con un equipo técnico multidisciplinario de primer orden, amplio soporte técnico de sus

representados así como stock de repuestos de todos los sistemas que comercializan; garantizando de esa manera la continuidad en operación de los sistemas implantados.

Lo servicios que ofrece son:



Figura 1: Servicios ofertados

Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda., percibe ingresos por los siguientes servicios:

- Consultoría, Ingeniería y diseño
- Mantenimiento
- Instalación
- Capacitación
- Pruebas piloto
- Venta de productos y repuestos

La mayor fuente de ingresos pertenece al servicio de consultoría, ingeniería y diseño, que se encarga de diseñar a partir del análisis de agua, tecnología, calidad y los parámetros requeridos, por parte de ingenieros especialistas. Este rubro cubre el 27% de los ingresos de Sanitron, seguido por la venta de productos y repuestos.

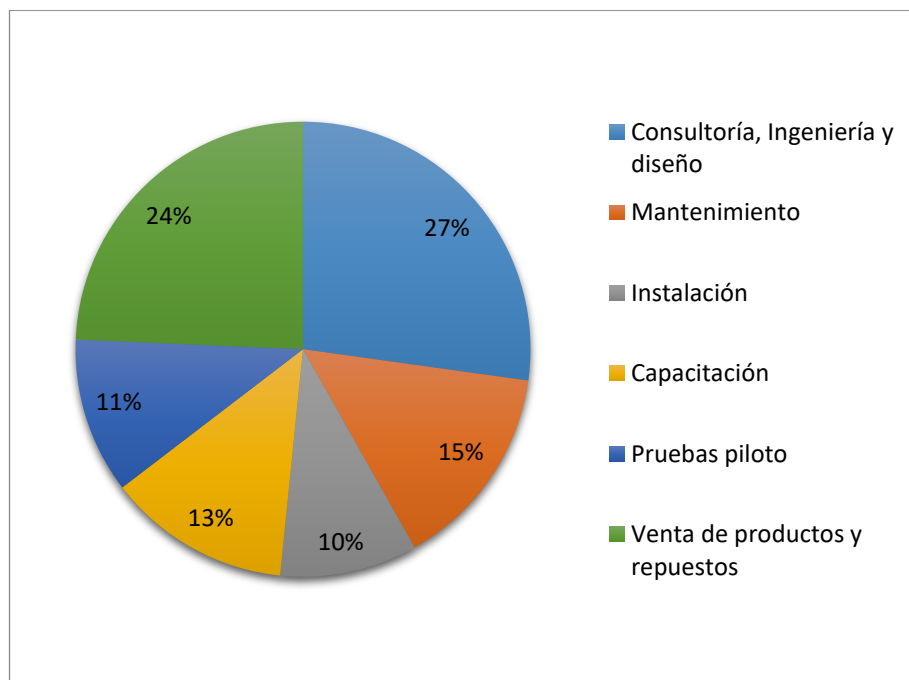


Figura 2: Ingresos

Principales productos:



Tanques estructural pentair

- Sanitron provee los mejores tanques del mercado Structural Pentair, que han sido sinónimo de calidad por más de 30 años lo que brinda seguridad y confiabilidad en el proceso requerido, constan de una sola pieza, encapsulado libre de fugas, gran resistencia química, a la corrosión y a la intemperie, mayor resistencia mecánica,



Cartuchos y membranas

- Sanitron ofrece una amplia gama de porta cartuchos para requerimientos de filtración sea agua de pozo, portable, de mar y desmineralizada. Dependiendo de sus capacidades estan elaborados en polipropileno reforzado, acrilico o acero inoxidable resistente a la corrosión.



Turbimax

- Es la media filtrante ideal por su alta porosidad, gran capacidad para retener sedimentos incluyendo propiedades de intercambio iónico demostrando mejor rendimiento en comparación con la arena, haciéndola más efectiva.



Village pump

- Villagepump son productos de depuración y saneamiento de agua.



Plantas de embotellamiento de agua

- Una vez que el agua se encuentra apta para el consumo humano, se procede a embotellarla en botellas de plástico que hagan más factible su distribución.



Lifestraw (sorbete de vida)

- Es un sistema de purificación de agua microbiológico portátil personal para lugares donde no se cuenta con agua segura.

Figura 3: Principales productos

1.2 MISIÓN

Se entiende como misión a la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, que permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; a fin de lograr que se establezcan objetivos. (Crece Negocios, s.f.)

Según el Plan Estratégico Institucional, la misión de Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.:

Brindar soluciones integrales económicamente viables a problemas de aguas de consumo humano, farmacéuticas (USP), industriales y residuales en tierra u Offshore; con alto valor tecnológico y humano, aprovechando el desarrollo tecnológico de primer orden, adaptándolos a la realidad local con una cultura de excelencia en resultados, satisfaciendo a nuestros clientes, respetando al medioambiente.

Le damos forma a sus ideas, mediante el diseño, producción y comercialización de elementos y productos metalmecánicos, con altos estándares de calidad para alcanzar la máxima satisfacción de nuestros clientes; en un ambiente de trabajo seguro y promoviendo el cuidado de la naturaleza.

1.3 VISIÓN

Se entiende como visión la imagen futura que aspira lograr, es de vital importancia porque permite conocer a que se dedica la empresa y hacia que negocios o actividades quiere lograr en el futuro con el compromiso de todos los integrantes de la entidad.

Según el Plan Estratégico Institucional, la misión de Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.:

Para el 2020 SANITRON Ecuador alcanzará influenciar el 50% del mercado local, con sus productos, proveyendo componentes, diseñando y fabricando sistemas integrales para purificación de agua con un enfoque hacia la innovación tecnológica, calidad así como servicio al cliente.

En el 2020 ser una empresa exportadora a nivel internacional, por medio de innovaciones tecnológicas, brindando un trabajo efectivo para lograr la excelencia corporativa, que apoyen el desarrollo del país.

1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

Sanitron enfoca su política de calidad en el bienestar, salud y economía de sus clientes en base al mejoramiento continuo de los procesos, manteniendo una innovación tecnológica, cuidado del medio ambiente y satisfacción del cliente.

Las políticas establecidas en Sanitron son:

- Compromiso para cumplir con la legislación local e internacional aplicable para sus actividades, productos y servicios.
- Definiendo, documentando, revisando y alcanzado objetivos y metas de gestión, bajo el compromiso de cumplir los requisitos de las normas ISO 9001.
- Innovación y mejoramiento continuo de sus procesos integrales de producción y prestación de servicios.

- El servicio Posventa es parte de nuestra organización, el mantener un cliente satisfecho y con respaldo técnico.
- Capacitación permanente e integral a sus colaboradores en todos los procesos, actividades, productos o servicios.
- Siendo parte integral de las gestiones, en temas de ambiente, calidad, salud y seguridad ocupacionales emprendidos por nuestros clientes.
- Gestión adecuada en los recursos: humanos, tecnológicos, infraestructura y económicos para la obtención de nuestras metas corporativas.
- Uso racional de los recursos naturales en sus actividades, productos o servicios.

1.5 OBJETIVOS

- Reducir costos y gastos sin impactar la calidad, a fin de incrementar la rentabilidad de la compañía.
- Aumentar la satisfacción del cliente con productos y servicios de buena calidad que cumplan con todos los parámetros y requerimientos.

1.6 ANÁLISIS FODA

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.-Las representaciones, marcas.	1.-Organización.
2.-El conocimiento del producto.	2.-Información.
3.-Calidad de productos.	3.-Períodos largos de promociones para ingresar nuevos mercados.
4.-Cartera de clientes.	4.-Ámbito legal y reglamentario.
5.-Equipos y tecnología nueva apropiada para el desarrollo de nuevos productos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.-Cambio de mentalidad del cliente, en busca de salud, de mejorar calidad.	1.-Competencia china.
2.- Tendencias de mercado.	2.-Precios.
3.-Ordenanzas municipales de control.	3.-Recursos de capital financieros.
4.-Tecnología innovadora.	4.-Entidades de control.
	5.-Inestabilidad política, económica y social.

Fuente: Plan Estratégico Institucional

Elaborado por: David O.

FORTALEZAS

Sanitron cuenta con la capacidad de tener representaciones y marcas reconocidas en el mercado por su alta calidad, de la misma manera sus productos y servicios están

enfocados en la implementación de nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades puntuales de cada cliente.

Los productos y servicios se rigen a altas normas de calidad con el compromiso de cumplir con la legislación local e internacional, por lo cual se enfoca en la innovación y mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos. Los equipos y tecnología son apropiados para el desarrollo de nuevos productos debido a que se encuentran direccionados a altos estándares de calidad.

La mayor parte de clientes que maneja la empresa Sanitron es otra de sus fortalezas ya que son empresas reconocidas a nivel local e internacional.

OPORTUNIDADES

Sanitron busca el cambio de mentalidad del cliente, ofertando productos y servicios para mejorar la salud y satisfacción del mismo. El servicio que ofrece la empresa se enfoca en mejorar la vida del ser humano, ya que a causa de la contaminación y el mal cuidado del recurso vital, la salud de los consumidores se encuentra en riesgo.

La organización se encuentra en permanente cambio e innovación, debido a que sus productos y servicios son a base de tecnología y estudios.

Sanitron es una empresa de representaciones internacionales líder en innovación e implementación de nuevas tecnologías, esto hace que se dirija a cumplir debidamente las políticas de calidad y ordenanzas municipales de control.

DEBILIDADES

La empresa se enfrenta a debilidades que pueden convertirse en barreras y obstáculos ante el cumplimiento de metas u objetivos propuestos, la organización del personal al momento de realizar las capacitaciones, instalaciones, mantenimiento, entre otros servicios, no se encuentra debidamente establecido es por ello que ocasiona contrariedades entre el personal e insatisfacción del cliente.

No se tiene una difusión adecuada de la información que se necesita para algunos procesos dentro de la empresa. También los períodos largos de promociones para penetrar en nuevos mercados es una de las debilidades que se presentan actualmente.

Actualmente los cambios de reformas en el ámbito legal y reglamentario representan una inestabilidad para las organizaciones.

AMENAZAS

Una de las principales amenazas que enfrentan las empresas es la competencia china, ya que ofertan e importan productos similares a bajos precios, es así que las empresas se enfrentan a competidores con precios más económicos y competitivos.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a la inestabilidad política, económica y social, que trae consigo cambios continuos en reformas, reglamentos; que significan inestabilidad en las empresas, y por consecuencia es más complejo acceder a recursos financieros.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Sanitron se encuentra dividida de manera jerárquica a fin de mantener coordinación en todas las áreas y cumplir con los objetivos de la empresa.

De acuerdo a las capacidades y habilidades del personal se han dividido los diferentes departamentos con su respectivo jefe.

La compañía se encuentra dividida por los siguientes departamentos:

- Gerencia
- Departamento Administrativo/ Financiero
- Departamento de Ventas
- Departamento de Contabilidad
- Departamento Técnico

El Gerente General tiene la función de liderar, dirigir y coordinar las distintas áreas, departamentos de la empresa para asegurar la estabilidad, desarrollo, competitividad y rentabilidad de la organización. El gerente se encarga de las siguientes funciones:

- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Coordinar y controlar el uso adecuado de los recursos de la organización.

- Autoriza el nombramiento del recurso humano de la empresa.
- Establecer metas y objetivos, los mismos que debe ser claros y alcanzables.
- Verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

El Gerente Administrativo/ Financiero garantiza las funciones administrativas y financieras de la empresa, la misma que reporta directamente al Gerente General. El encargado de esta área debe:

- Realizar un estricto seguimiento a los ingresos percibidos por los distintos servicios y venta de productos.
- Encargarse de los planes de compras y nuevos negocios.
- Evaluar propuestas de financiamiento para la empresa.
- Realizar el proceso de contratación de talento humano de la empresa.
- Cumplir con las políticas para la otorgación de créditos a clientes.

El Jefe de Ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar el área de ventas a fin de conseguir las metas y objetivos propuestos. El encargado del departamento de ventas realiza las siguientes funciones:

- Realizar presupuestos de ventas a fin de planificar la compra o adquisiciones de nuevos recursos.
- Realizar un estudio minucioso sobre la competencia que ayuden a la toma de decisiones.
- Determinar el tamaño y la estructura del mercado, para conocer cómo actuar frente a este.
- Encargarse de la inducción y preparación del personal de ventas.
- Conocer detalladamente del servicio y producto a ofertar.
- Establecer un ambiente de confianza con el cliente.

El Departamento de Contabilidad se encarga de llevar el registro y consolidación contable de las operaciones y elaborar los estados financieros que indique la situación económica de la empresa. Sus principales funciones son:

- Cumplir con los lineamientos para el adecuado registro contable de las operaciones.
- Establecer un sistema de contabilidad adecuado a la empresa.
- Cumplir con las leyes y reglamentos.

- Realizar las obligaciones tributarias en el tiempo establecido.

El Jefe del área Técnica se encarga de planificar, ejecutar y controlar la implementación y funcionamiento de las técnicas y procesos a utilizar en el diseño de los servicios. Las principales funciones del encargado del departamento técnico son:

- Controlar el uso adecuado de equipos y herramientas.
- Organizar el personal adecuado para el servicio de diseño, instalación, mantenimiento y capacitaciones.
- Cumplir con las políticas establecidas e informar sobre las mismas.
- Controlar y supervisar el trabajo del personal que se encarga del área técnica.
- Controlar el inventario y el buen uso de las herramientas y productos utilizados.
- Difundir información a los directivos de la empresa sobre asuntos del área técnica.

1.7.1 Organigrama de la empresa

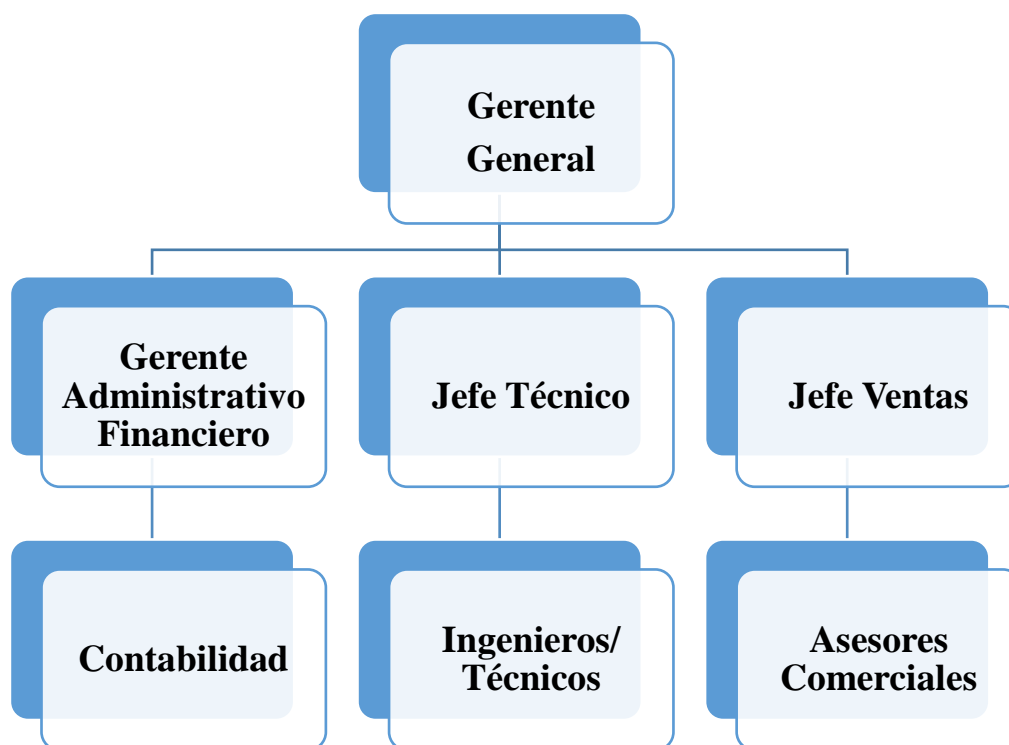


Figura 4: Organigrama de la empresa

Fuente: Plan Estratégico Institucional

Elaborado por: David O.

1.8 PROVEEDORES Y CLIENTES

El proveedor es la persona o entidad que abastece con un bien o servicio a otro a un determinado precio.

Los proveedores de Sanitron son:

Tabla 2: Proveedores de Sanitron

H2O Solutions	Sterilight
Bedford	Victor Marine
CWT	Pentair Water
Dow	Jacobi
SonicSolutions	Pacific Ozone
Purepro	Villagepump
Horizon Reverse Osmosis	Sanimarin SFA
Severn Trent Services	Idenor Ingeniería Tecnología en aguas

Clientes:

Cliente es la persona o entidad que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Esta es la razón por lo cual se ofertan productos y servicios acorde a las necesidades del cliente, los mismo que se comercializan en el mercado.

Los principales clientes de Sanitron son:

Tabla 3: Principales clientes

Coca Cola
La Fabril
Jabonería Wilson
Parque Nacional Galápagos
Life
Nestlé

1.9 COMPETENCIA

La competencia es un conjunto de empresas que actúan dentro del mercado para satisfacer las mismas necesidades de un grupo de consumidores, el crecimiento de esta

depende de que algunos competidores traten de mejorar su cuota de mercado o agregar valor a sus productos o servicios.

Las principales competencias de Sanitron son:

Tabla 4: Competencia

Ascorep S.A.
Fideicom
Acua Clean
Ingeniería Ambiental Y Sso

1.10 REGULACIONES

Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda. es vigilada y controlada por la Superintendencia de Compañías, fue constituida el 29 de septiembre del 2004. El objetivo social de Sanitron se basa en la industrialización, procesamiento, elaboración y comercialización de productos derivados del ozono, con sus marcas registradas denominadas: SANITRON, OLEOZON, GELOZONE.

Sanitron es una compañía de Responsabilidad Limitada.

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

La compañía está constituida por dos accionistas con un capital suscrito de \$1.000,00.

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA OPERATIVA

La Auditoría Operativa representa una herramienta útil, la misma que se encargada de analizar las posibles debilidades en el ente auditado, a fin de sugerir mejoras que ayuden a cumplir con eficiencia y efectividad los objetivos planteados y mitigar el riesgo para el cumplimiento de los mismos.

2.1.1 Definición

La auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado, 2006)

El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro. (Puyol, 1985)

2.1.2 Ventajas y Desventajas

La aplicación de Auditoría Operativa en las entidades genera diversas ventajas que ayuda como soporte a la entidad auditada para alcanzar los objetivos gerenciales.

La auditoría es un instrumento eficaz que tiene como fin vigilar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las políticas propuestas en la empresa. Además es independiente y proporciona evaluaciones, sugerencias objetivas y prácticas. Estas opiniones generan un mejor sistema de control de todas las áreas auditadas ayudando al cumplimiento de las políticas y el logro de los objetivos gerenciales.

Sin embargo, al igual que cualquier auditoría, la auditoría operativa cuesta dinero. Las personas involucradas en la auditoría no pueden participar en otros procesos operativos cuando se reúnen con el auditor o cuando reúnen los datos que el auditor necesita usar. La realización de estas auditorías toma un tiempo considerable para completarse, y puede ser más difícil determinar exactamente qué está causando los problemas mientras las operaciones son más complejas. (Thibodeaux, 2011)

2.1.3 Objetivos de auditoría operativa

El principal objetivo de la auditoría operativa trata de formular y presentar recomendaciones profesionales como respuesta a los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría a fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones del ente auditado.

La auditoría ayuda a identificar las áreas de reducción y de mayor problema, proponiendo estrategias de mejoras en los controles de dichas áreas, a fin de mejorar el desempeño y funcionamiento de la entidad.

Al finalizar el proceso de auditoría, se procede a llevar un control y seguimiento adecuado sobre las opiniones y sugerencias dadas, a fin de detectar que las mismas se estén llevando a cabo y cumplan con las especificaciones sugeridas.

2.1.4 Planeación del trabajo de auditoría

La auditoría debe elaborar y registrar un plan para cada trabajo que incluya el alcance, los objetivos y la asignación de recursos. Al planificar debe considerar:

- Los objetivos definidos en los estatutos de la entidad para ser alcanzados.
- Los medios con los cuales cuenta la auditoría para controlar su desempeño.
- Los riesgos significativos, su impacto potencial y su evaluación para determinar de que se conservan a un nivel aceptable.
- Análisis de los sistemas de administración de riesgos empresariales con el propósito que se adecuen a niveles de eficacia comparados con modelos previstos y también la de lograr mejoras a este sistema. (Estupiñàn, 2007, pág. 5)

2.1.5 Objetivos, alcance y programa de trabajo de aseguramiento

En el proceso de auditoría además de los objetivos generales, se procede a plantear objetivos específicos para cada área auditada.

El alcance del trabajo debe ser claro, suficiente y competente referido a cada objetivo general o específico dentro de los diferentes sistemas de información, registro, personal y propiedades físicas relevantes o cuantitativamente importantes.

Para desarrollar e identificar los objetivos y su alcance, la auditoría deberá contar con programas altamente calificados en los cuales se establezcan los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información de cada área auditada dentro del proceso, riesgo y control. (Estupiñàn, 2007, pág. 5)

2.2 ETAPAS DE AUDITORÍA OPERATIVA

Para el desarrollo del presente trabajo se ha recurrido a las siguientes fases existentes:

- Planificación
- Familiarización con la empresa o el área auditada
- Evaluación de Control Interno
- Ejecución de pruebas
- Elaboración y emisión del plan de mejoras

2.2.1 Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso de auditoría, el mismo que se encarga de determinar los aspectos claves que va a cubrir en el transcurso de su trabajo y posterior a su finalización. Además ayuda a identificar posibles problemas y deficiencias.

La planificación es útil para determinar de manera eficiente los datos necesarios para la gestión de la entidad y los procedimientos de auditoría que se llegarán ejecutar. La naturaleza y el alcance de la planificación pueden variar de acuerdo al tamaño de la entidad auditada.

En esta etapa es necesario recurrir a los siguientes aspectos:

- **Establecer los objetivos de auditoría.-** Es importante definir lo que desea alcanzar el auditor operativo luego de realizar su trabajo, estos objetivos deben estar alineados con las expectativas del auditado.
- **Establecer necesidades de capacitación.-** Para alcanzar los objetivos planteados, el auditor debe recurrir a capacitaciones para desarrollar sus destrezas a fin de realizar un buen trabajo. Es un aspecto relevante que no se debe descuidar, ya que realizar un trabajo sin la suficiente capacitación contraería problemas futuros.

- **Determinar si requiere de personal especializado en determinado tema.**- En ciertas ocasiones es necesario incrementar personal de auditoría con conocimientos específicos en las áreas de mayor relevancia.
- **Definir fechas claves para la realización de la auditoría.**- Las fechas en las que se realizará el proceso de auditoría debe quedar escritas y ser comunicadas al personal involucrado en dicho examen.
- **Revisar si requiere software especial de auditoría.**- Dependiendo de la complejidad y del tipo de empresa, es necesario involucrar al proceso de auditoría el uso de software especializado en determinados procesos de validación y revisión.
- **Definir las principales pruebas de auditoría que espera aplicar.**- Se debe planificar las diferentes pruebas de auditoría a utilizar durante el proceso.
- **Conocer las expectativas del auditado.**- Es importantes conocer lo que el auditor espera del trabajo, de tal manera que al finalizar el proceso de auditoría el auditado quede satisfecho con el trabajo realizado.
- **Definir el equipo de auditores.**- Se debe definir el personal que va a trabajar, con el objetivo de coordinar las actividades que se van a realizar durante el trabajo de auditoría. (Silva, 2016, pág. 48)

2.2.2 Familiarización

Esta etapa es clave dentro del proceso de auditoría, ya que permite conocer aspectos significativos del área que se auditará como: los objetivos de la entidad, la estructura organizacional, entre otros. Este proceso ayudará al auditor interno a planificar en forma adecuada su trabajo, se deben incluir aspectos como los siguientes:

- Conocer el giro del negocio, es decir las principales actividades a las que se dedica la empresa o el área que se auditará.
- Identificar los principales objetivos que tiene la empresa, esto le permitirá al auditor enfocarse en los indicios de que se lograrán o cuales son los riesgos que impidan su cumplimiento.
- Relevamiento de los principales procedimientos y políticas es uno de los pasos más importantes en la etapa de la familiarización, ya que permitirá conocer y estar atento a debilidades, riesgos y fortalezas de control.
- Conocer los principales productos o servicios que otorga la empresa, el auditor debe identificar los productos o servicios claves con el propósito de aplicar las pruebas de auditoría. También es necesario conocer los principales mercados donde se expenden sus productos o servicios.
- Conocer la estructura organizacional y los aspectos legales que debe cumplir la empresa.

- Mantener comunicación con el personal operativo y ejecutivo, estas deben ser con el personal clave de la organización y conocer las instalaciones de la empresa, llevando nota de los procesos claves.
- Identificar los principales proveedores y clientes.
- Identificar las materias primas claves.
- Revisar el presupuesto operativo y comparar con el real, con la finalidad de identificar áreas en donde los presupuestos podrían indicar puntos claves en el trabajo de auditoría.
- Analizar los principales reportes que emite el área que se va a auditar y conocer el uso que se le da a los diferentes reportes.
- Analizar los resultados de auditorías de años anteriores, esto ayuda a identificar áreas en las que la empresa ha tenido problemas, consecuentemente el auditor deberá analizar cómo han evolucionado los mismos. (Silva, 2016, pág. 50)

2.2.3 Evaluación de Control Interno

La mayor parte de las organizaciones emplean la evaluación del control interno como una herramienta para controlar la compañía y sus diversos componentes operativos. La función de la auditoría operativa es revisar el cumplimiento de

las políticas y controles implantados en la entidad y analizar las debilidades que influyen en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El objetivo es ayudar a la administración a resolver problemas mediante la formulación de recomendaciones sustantivas para adoptar trayectorias realistas que ayuden a mejorar el desempeño de las áreas auditadas.

2.2.4 Ejecución de pruebas

En esta fase se procede a la ejecución de pruebas del trabajo de auditoría, para proceder a esta etapa el auditor debe tener definido los procedimientos de auditoría que aplicará, los mismos que deben constar en su programa de trabajo.

La ejecución de pruebas es la etapa principal del proceso de auditoría, la ejecución de las mismas dependerá de la calidad del Informe de Auditoría. Todas las anormalidades que se encuentre durante el proceso de auditoría deberán estar sustentadas de manera clara y precisa y los riesgos que afecten a la ejecución de los objetivos empresariales. Durante esta etapa se recurre a los siguientes pasos:

1. Envío de comunicación para el inicio del trabajo.
2. Presentación del equipo de trabajo a los auditados, informándoles sobre el alcance general del trabajo, tiempo de duración y colaboración que se requiere del personal.

3. Apertura y diseño de los diferentes papeles de trabajo que soportarán el informe de auditoría a emitir.
4. Definir el sistema de muestreo a aplicar.
5. Desarrollo de entrevistas específicas sobre aspectos puntuales que se desean investigar, las mismas que deben prepararse cuidadosamente.
6. Observaciones físicas de los diferentes procesos, esto ayudará a identificar posibles falencias en las distintas áreas de la empresa.
7. Examen de la documentación que soportan las diferentes transacciones que se están auditando.
8. Revisión de estadísticas, relaciones, reportes.
9. Análisis de los resultados obtenidos.
10. Durante todo el proceso de auditoría se debe revisar el cumplimiento o no de los objetivos definidos por la organización.
11. Identificación de riesgos, es un proceso constante que se va cumpliendo durante todo el proceso de auditoría.
12. Análisis de la coordinación con las otras áreas.

13. Reuniones periódicas entre el equipo de auditores a fin de interpretar y analizar los hallazgos encontrados.
14. El equipo de auditores debe tener la práctica de auto revisar los papeles de trabajo y en general el avance del mismo.
15. Preparación del informe, calculando efectos económicos de las principales recomendaciones. (Silva, W., 2016, p. 57)

2.2.5 Elaboración y emisión del plan de mejoras

Al concluir las pruebas de auditoría, se procede a realizar el respectivo informe, el mismo que debe detallar las observaciones y sugerencias para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad auditada; este reporte de observaciones debe ser elaborado en forma oportuna y clara a fin de que pueda tener un efecto importante para el ente auditado.

Al finalizar el proceso de auditoría, se debe llevar un control sobre la implementación de las sugerencias y recomendaciones dadas por el auditor; con el objetivo de verificar el cumplimiento de las mismas. Para la realización del informe se debe seguir los siguientes pasos:

- Preparar el borrador del informe de manera formal.
- Redactar cada una de las observaciones con sus respectivas sugerencias y especificando las novedades encontradas.

- Discutir el informe con los involucrados, este es un requerimiento puntual de las Normas de Auditoría Interna, no debe el auditor emitir su informe sin obtener el criterio del auditado para cada una de las recomendaciones. Los comentarios efectuados por el auditado deben constar en el Informe de Auditoría.
- Emitir el informe, el mismo que debe ser dirigido al responsable del área. Es conveniente que las recomendaciones se presenten por área y de la más a la menos importante.
- Las recomendaciones más significativas deben tener los efectos económicos.
- Describir para las observaciones de mayor trascendencia especialmente los riesgos de carácter operativo.
- Identificar aquellos objetivos empresariales que están en riesgo de ser alcanzados por una defectuosa estructura de control interno.
- Analizar las causas que originan las principales debilidades. (Silva, 2016, pág. 59)

2.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

El sistema de evaluación de control interno es fundamental en el funcionamiento de una empresa, por lo cual es necesario evaluarlo frecuentemente para medir su

eficiencia y corregir las falencias encontradas, debido a que este sistema permite salvaguardar los bienes y hacer más efectiva la ejecución de los distintos procesos de la empresa.

2.3.1 Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (COSO)

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos como:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.- Tiene como finalidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguardia de recursos.
- Confiabilidad de la información financiera.- Preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.- Cumplimiento de las leyes. (Estupiñàn, 2007, págs. 1-2)

2.3.2 Ventajas y Desventajas de Evaluación del Control Interno

El Sistema de Control Interno ofrece a la dirección y al consejo de administración un nivel de confianza, aportándoles soluciones sobre cómo funciona el negocio y ayudándoles a reducir las probabilidades de posibles hallazgos que afecten el desempeño de la entidad.

También identifica, evalúa, mide e informa amenazas y oportunidades que afecten el logro de los objetivos empresariales y las metas propuestas. Además propone métodos para que la entidad salvaguarde los bienes y compruebe la exactitud y veracidad de los datos contables. Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones y evite futuras sanciones.

Por lo contrario, la implantación del sistema de control interno provocaría reacciones adversas en el personal de la empresa, ya que se sentirían bajo presión y cambiaría su forma de trabajo.

2.3.3 COSO

El Control Interno- Marco integrado de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización. (COSO 2013)

El Control interno consta de 5 elementos:

- Entorno de Control.- Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización.
- Evaluación de Riesgos.- Es un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.
- Actividades de Control.- Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.
- Información y comunicación.- La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de los objetivos.
- Actividades de supervisión.-Las evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.(COSO 2013)

2.3.3.1 Principios de Control Interno

El marco establece un total de 17 principios que describen los conceptos fundamentales de cada componente. Al aplicar estos principios la entidad puede alcanzar un control interno efectivo, el mismo que ayudará a cumplir los objetivos de la organización. Los principios son los siguientes:

Entorno de Control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión.
3. La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno.

Evaluación de Riesgos

6. Definir los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. Identificar los riesgos en todos los niveles de la entidad y analizarlos como base sobre la cual determina como se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.
9. Identificar y evaluar los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de Control

10. Definir y desarrollar actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre tecnología.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y Comunicación

13. Obtener y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarias para la ejecución del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. (COSO)

2.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Los métodos para evaluar el Control interno son:

- Cuestionario
- Narrativo o descriptivo
- Gráfico o diagramas de flujo
- COSO

2.4.1 Cuestionario

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. (Estupiñán, 2016, pág. 165)

Este método se basa en realizar preguntas claras y estrictamente relacionadas con el tema a investigar, para que el encuestado se sienta seguro y brinde información confiable que permita identificar al auditor si se realizan los procedimientos y políticas establecidas por la empresa, así también se puede detectar posibles debilidades.

2.4.2 Narrativo o descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso. (Estupiñán, 2016, pág. 165)

El método de narrativa permite mirar de cerca los procesos que lleva cada área, departamento y relacionarse con los encargados, este proceso se realiza mediante entrevistas y observación directa con el proceso, a fin de verificar información recogida por otros medios. En este método se lo realiza mediante:

- Entrevistas
- Observación personal y directa

2.4.2.1 Entrevistas

La entrevista es fundamental en la obtención de información por parte del auditor. El entrevistar significa conocer uno mismo y ser capaz de tratar con la gente efectiva, ser capaz de hacer preguntas significativas y obtener respuestas igualmente significativas. (Estupiñán, 2016, pág. 170)

La entrevista debe realizarse de forma clara y precisa a fin de no incomodar al entrevistado y obtener la información requerida.

2.4.2.2 Observación personal y directa

Es una técnica que se aplica frecuentemente como complemento de otras. La observación personal del auditor puede abarcar la disposición de los sectores de trabajo, ubicación de equipos y archivos, medios de comunicación, etc. Permite confirmar manifestaciones referidas a volumen de trabajo, frecuencia de consultas y otras formas de medición. (Estupiñán, 2016, pág. 174)

La observación directa es uno de los métodos más utilizados se basa en la relación directa con el personal de la empresa en pleno ejercicio de sus funciones.

2.4.3 Gráfico o diagrama de flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (Estupiñán, 2016, pág. 166)

El método de diagrama de flujo permite identificar la existencia o ausencia de controles, políticas financieras y operativas en cada uno de los departamentos, a fin de facilitar la presentación de sugerencias y recomendaciones.

2.5 EFICIENCIA

“Grado en el que se reducen los costos sin reducir su efectividad.” (Arens, 2007, pág. 785)

La eficiencia es la relación entre los recursos y la producción, se refiere a la correcta utilización de los recursos, mediante diversos procedimientos que garanticen la calidad en el producto o servicio juntamente con la calidad humana que realiza la labor para obtener el bien o servicio; a fin de conseguir el objetivo propuesto.

2.6 EFICACIA

“Grado en que se cumple los objetivos de una organización.” (Arens, 2007, pág. 785)

La eficacia es el grado en que una actividad alcanza los objetivos o metas propuestas. El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. (Yucra L., 2012, párr. 16)

2.7 RIESGOS

“La posibilidad de ocurrencia de un evento negativo que podría afectar desfavorablemente el logro de los objetivos empresariales”. (COSO-ERM)

Es primordial que el auditor conozca los objetivos de las áreas que va auditar, ello le permitirán familiarizarse y conocer el propósito y hacia dónde va la empresa, es por ello que durante el desarrollo de sus diferentes pruebas de auditoría debe estar atento a los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos. Si un auditor está lo suficientemente preparado y experimentado puede llegar a observar que los objetivos planteados por la empresa no son los suficientemente reales y deberían ser ajustados; todo va a depender de la experiencia. Después de tal proceso, el auditor debe analizar y proponer estrategias que ayuden a mitigar los riesgos encontrados.

2.7.1 Tipos de Riesgos

El riesgo está presente en toda organización, es por ello que se ha clasificado en los siguientes:

2.7.1.1 Riesgos del Negocio

Los riesgos que tienen relación con la parte esencial y substancial del funcionamiento mismo de la organización.

2.7.1.2 Riesgos Operativos

Son los riesgos que nacen del funcionamiento indebido de un proceso podría afectar al normal desenvolvimiento de las operaciones lo que incide en la eficiencia y efectividad con la que se deben ejecutar las operaciones.

2.7.1.3 Riesgos Financieros

Los riesgos que afectan la parte económica y financiera de la empresa y que de no ser controlados adecuadamente podrían incidir en la liquidez y capacidad de pago.

2.7.1.4 Riesgos Legales

La posibilidad de incumplimiento de leyes y regulaciones a las que está obligada la empresa.

2.7.1.5 Riesgos Laborales

Los que podrían afectar al personal de la empresa incidiendo en su desempeño adecuado.

2.7.1.6 Riesgos Ambientales

Aquellos eventos negativos que están relacionados con el medio ambiente; este tipo de riesgos son los que han tomado mayor fuerza en los últimos años. (Silva, 2016, pág. 79)

2.7.2 Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría se refiere a la posibilidad de que el auditor ya sea por falta de experiencia o falta de información, no logre detectar las debilidades o

problemas que presente la entidad auditada, emitiendo sugerencias o recomendaciones equivocadas que no generen ayuda a la organización. (Silva, 2016, pág. 80)

2.8 MUESTREO

El muestreo es una herramienta que permite al auditor determinar la confiabilidad de la muestra y el riesgo de aceptarla. El método requiere que el auditor defina claramente los estándares utilizados para precisar la amplitud de la muestra, dando lugar a que sea representativa de todo el grupo. (Estupiñán, 2007, pág. 41)

Para el presente estudio, necesitamos de herramientas estadísticas como es el muestreo, el mismo que nos ayuda a identificar y seleccionar la muestra para realizar el respectivo estudio, a fin de analizar y encontrar información relevante para la ejecución de la auditoría.

2.8.1 Población

Particularidades o características cuantitativas o cualitativas que se necesitan comprobar en determinados elementos con características homogéneas, ya sea para la evaluación de los procesos, aspectos documentales, entre otros. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Estupiñán R., 2007, p. 45)

En nuestro estudio la población varía dependiendo del proceso a revisar y del material utilizando en cada uno.

2.8.2 Muestra

Es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permiten hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. El tamaño de la muestra tiene un efecto directo sobre tolerancia del riesgo y sobre el riesgo de muestreo. (Ponte León, s.f.)

Con una muestra muy pequeña, no se puede tener un riesgo bajo, a menos que se permita un margen muy grande del riesgo de muestreo. A medida que el tamaño de la muestra aumenta, tanto el riesgo de muestreo como la tolerancia del riesgo de muestreo disminuyen.

2.8.3 Fórmula Estadística

La fórmula estadística utilizada en nuestro estudio es:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

N: Población

σ : Desviación estándar

Z: Nivel de confianza

e: Límite de error

2.8.3.1 Grado de Confianza

Es la probabilidad de que el valor real del parámetro poblacional se encuentre dentro de los límites especificados por los valores del estimador muestral. Más que un cálculo suele ser un criterio definido convencionalmente por el analista expresado en unidades estandarizadas Z o en porcentaje de valores muestrales. (Ávila Parco, 2016)

2.8.3.2 Límite de Error

Debido a la aleatoriedad, los valores de una muestra estadística difieren de una muestra a otra.

Para un mismo nivel de confianza puede medirse el límite de error por encima y por debajo de la estimación. El límite de error configura límites de confianza dentro de los cuales se presume estará el valor real del parámetro para el nivel de confianza elegido por el analista.

El intervalo de confianza de la inferencia será más amplio mientras más altas sean la confiabilidad exigida y la desviación estándar. (Ponte León, s.f.)

3 RELEVAMIENTO DE PROCESOS

El Relevamiento de Procesos tiene como objetivo conocer el funcionamiento de todos los procesos que conforman la empresa, para así conectarse con la misma y analizar la ejecución de cada uno juntamente con el encargado del mismo.

Para la ejecución de este procedimiento se necesita realizar entrevistas a los encargados de cada proceso, también se evalúa mediante el método de observación donde se verifica y analiza la manera de llevar cada proceso.

La empresa consta de 6 departamentos, los mismos que son analizados juntamente con los procesos y subprocesos, los departamentos analizados son:

- Departamento de Gerencia
- Departamento Administrativo / Financiero
- Departamento de Ventas
- Departamento de Contabilidad
- Departamento Técnico
- Bodega

3.1 NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Tabla 5: Dirigir a los departamentos que conforman la empresa y la representa

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: GERENCIA				
PROCESO: DIRIGIR A LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA Y LA REPRESENTA.				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el 90% de la asistencia y la participación de todos los convocados. • Mantener liderazgo y trabajo en equipo con todas las personas que conforman la empresa. • Tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la reunión, según el orden del día con los asistentes. • Coordinar la fecha de la reunión con anterioridad, para asegurar la asistencia de todas las personas relacionadas con la empresa. • Analizar y preparar los informes necesarios, para dar a conocer a los asistentes, los recursos e información que se van a tratar en dicha reunión. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Direccionar a la empresa para el cumplimiento de la misión y visión de la misma.	Gerente General	Misión Visión Políticas Objetivos	No hay debilidad.
2	Representar, delegar, mantener liderazgo, preparación y capacidad de negociación.	Gerente General	Experiencia	No hay debilidad.
3	Concatenar departamentos, sub departamentos, procesos y sub procesos, para cumplir con el objetivo y razón de ser de la empresa.	Gerente General	Trabajo en equipo	No hay una adecuada distribución de funciones. (Ver debilidad N° 1, página 219)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Convocar a reuniones específicas, con temas y objetivos a tratar, en una fecha previamente establecida.	Gerente General	Objetivo de la reunión.	No se comunica el objetivo principal de la reunión. (Ver debilidad N° 2, página 219)
5	Preparar el material a utilizar e informes individuales.	Gerente General	Presentación diapositivas Informes Estados Financieros	No hay debilidad.
6	Coordinar la reunión y asistencia de los presentes, para dar inicio con el orden del día, destacando el objetivo principal de la reunión.	Gerente General	Presentación diapositivas Informes Estados Financieros	No hay debilidad.
7	Estimular la participación, opinión, y sugerencias de los asistentes.	Gerente General Personal	Opiniones Sugerencias	No hay debilidad.
8	Resumir los temas tratados, conclusiones o decisión final, con la aprobación del quórum reglamentario o con la aceptación de todos los presentes.	Gerente General Personal	Informe final	No hay debilidad.

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 6: Verificar el cumplimiento de metas y objetivos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: GERENCIA				
PROCESO: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el 90% de cumplimiento de metas y objetivos planteados. • Conseguir el 90% de colaboración del talento humano, para promover el trabajo en equipo. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente es el encargado de informar y transmitir los objetivos y metas de la empresa. • Las metas propuestas debe ser analizadas y medibles en un determinado tiempo. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Planear las metas, a través de un estudio minucioso que permitan establecer objetivos medibles, en un determinado tiempo.	Gerente General Gerente Administrativo/ Financiero	Metas Objetivos	No hay debilidad.
2	Convocar a reuniones a los jefes de todos los departamentos, para informar sobre las metas y objetivos de la empresa y estos comuniquen a todo el personal.	Gerente General Jefes de Área	Metas Objetivos	No existe una adecuada divulgación de políticas, objetivos y metas que se encuentran vigentes dentro de la empresa. (Ver debilidad N° 3, página 220)
3	Evaluar propuestas, previo análisis y seguimiento de desempeño, para proceder a realizar correcciones necesarias, con la finalidad de cumplir a cabalidad la meta establecida.	Gerente General	Evaluación de metas	No se tiene un procedimiento establecido para la evaluación de desempeño. (Ver debilidad N° 4, página 220)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

3.2 NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

Tabla 7: Selección de proveedores

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO				
PROCESO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 7 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVO:				
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 50% la rotación de inventarios con relación a años pasados, para que no se encuentren en stock. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio minucioso sobre los posibles proveedores. Analizar las marcas y disponibilidad de productos, que oferta cada proveedor. Verificar que los productos ofertados, cumplan con todas las normas de calidad. Analizar precios competitivos en el mercado. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Analizar la experiencia y tiempo en el mercado de las empresas que promocionan los productos necesarios para el giro de negocio de Sanitron.	Gerente Administrativo / Financiero	Información y carta de presentación de los proveedores.	La empresa se guía por la información que el proveedor transfiere, pero no realiza visitas a las empresas proveedoras, para verificar la autenticidad de la información recibida. (Ver debilidad N° 5, página 221)
2	Revisar marcas y representaciones utilizadas por cada proveedor, así como la disponibilidad de inventario.	Gerente Administrativo/ Financiero	Cotizaciones	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Revisar la información correspondiente a ventas anuales, cumplimiento de sus obligaciones y la formalidad con la que trabaja la empresa.	Gerente Administrativo / Financiero	Documentos de la reglamentación de los proveedores.	No hay debilidad en el proceso, ya que la empresa se asegura de la formalidad de los proveedores con los que trabaja.
4	Estudiar precios de los productos, que manejan los distintos proveedores.	Gerente Administrativo/ Financiero	Cotizaciones	No hay debilidad
5	Analizar promociones, plazos y formas de pago de los productos.	Gerente Administrativo / Financiero	Políticas de pago de los proveedores	Cuando existen promociones en productos, muchas veces se los adquiere sin previa verificación acerca de la rotación de los mismos en la empresa, ya que muchos de ellos se encuentran en stock. (Ver debilidad N° 9, página 223)
6	Evaluar la disponibilidad, atención e información proporcionada, por los asesores de ventas.	Gerente Administrativo / Financiero	Información recibida por los asesores de ventas.	No existe debilidad alguna, al ser un proceso que ayuda a mantener mejores relaciones comerciales con el asesor de venta si proporciona información necesaria para la negociación.
7	Registro de toda la información del proveedor, como: Contactos, productos, ofertas, etc., para comunicarse al momento de la adquisición de productos.	Gerente Administrativo / Financiero	Información, contactos de proveedores seleccionados.	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 8: Adquisición de mercadería

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO				
PROCESO: ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 7 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir productos a precios competitivos y de buena calidad. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el inventario disponible en bodega para realizar el pedido. • Examinar cotizaciones mínimo de 3 proveedores antiguos y nuevos. • Estudiar precios competitivos y promociones actuales. • Analizar políticas y formas de pago. • La orden de compra debe ser autorizada por el Gerente Administrativo/ Financiero y debe adjuntarse a la factura correspondiente. • Verificar que el pedido llegue en el tiempo establecido. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	El Jefe de bodega comunica al Gerente Administrativo / Financiero el requerimiento de mercadería o repuestos de equipos, mediante la orden de compra donde se detalla la cantidad de productos necesarios en almacén, para su revisión, cotización y pedido.	Jefe de Bodega Gerente Administrativo / Financiero	Información de inventarios y repuestos. Orden de compra	En ocasiones la solicitud de pedido se realiza de manera verbal ante el Gerente Administrativo/ Financiero. (Ver debilidad N° 6, página 222)
2	La cotización se realiza por teléfono, o vía email, a tres o más proveedores anteriormente seleccionados.	Gerente Administrativo / Financiero	Llamadas telefónicas Email	La empresa continuamente recurre a proveedores antiguos. (Ver debilidad N° 7, página 221) Ciertas adquisiciones se realizan en base a una cotización. (Ver debilidad N° 8, página 222)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Análisis de ofertas, disponibilidad de productos y promociones.	Gerente Administrativo / Financiero	Cotizaciones	Se acceden a promociones de los proveedores, sin previa revisión del nivel de rotación del inventario, que se encuentra en stock. (Ver debilidad N° 9, página 223)
4	Realizar el pedido tomando en cuenta el plazo, tiempo de entrega, y forma de pago del producto.	Gerente Administrativo / Financiero	Email de confirmación del pedido realizado.	No hay debilidad
5	Recepción de mercadería por el encargado de Bodega, donde se encarga de verificar la cantidad y calidad de la adquisición.	Bodega	Factura	No hay debilidad
6	La factura de compra, ingresa al Departamento de Contabilidad, para su revisión, registro, emisión de comprobantes de retención y cancelación, dependiendo de las formas de pago acordadas con los proveedores seleccionados.	Departamento de Contabilidad	Factura Manual o Electrónica Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta e IVA. Documentos soportes de pago (Cheque, Transferencia bancaria).	No hay un control de tiempos para cancelación de créditos con proveedores, por parte del Gerente Administrativo/ Financiero, ya que en ocasiones el proveedor se comunica para solicitar el mismo. (Ver debilidad N° 10, página 223)
7	Ingreso de la mercadería al sistema contable con los diferentes ítems del producto.	Gerente Administrativo / Financiero Contador	Sistema Contable	El ingreso de la mercadería al sistema contable, en ausencia de la persona encargada o un departamento de adquisiciones, lo realiza el Gerente Administrativo / Financiero con el contador, con los diferentes ítems del producto. (Ver debilidad N° 11, página 224)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Solicitar ampliación de plazo para la cancelación, del crédito a los proveedores según sea el caso.	Gerente Administrativo/ Financiero	Llamada telefónica Vía Email	No hay debilidad.
9	En el caso de que la mercadería receptada llegue defectuosa o incorrecta, el encargado de bodega comunica al Gerente Administrativo/ Financiero.	Gerente Administrativo/ Financiero Bodega	Manera verbal o escrito.	No hay debilidad.
10	El Gerente Administrativo/ Financiero se comunica con el asesor comercial del proveedor indicando los inconvenientes suscitados y con esto convienen la devolución de dicha mercadería.	Gerente Administrativo/ Financiero Bodega	Manera verbal o escrito.	No hay debilidad.
11	El proveedor verifica la veracidad del inconveniente y realiza una nota de crédito, la misma que es entregada al departamento de contabilidad para su ingreso.	Proveedor Contabilidad	Nota de crédito.	No hay debilidad.

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 9: Financiamiento

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO				
PROCESO: FINANCIAMIENTO				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 7 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir en un 30%, las formas de financiamiento de terceros. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y estudiar el destino del financiamiento a solicitar. • Contar con la aprobación del Gerente General. • Analizar los requisitos de diversas Instituciones Financieras, para que la empresa acceda a sus créditos. • Verificar que el dinero sea destinado para el estudio analizado con anterioridad. • Verificar que los desembolsos de dinero otorgados, se destinen a las necesidades de la empresa por las cuales fue requerido. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Determinar la necesidad del crédito a solicitar, capacidad de pago, plazo, cuotas, etc., para cubrir un requerimiento de la empresa o la posible inversión, en un nuevo proyecto que genere mayor rentabilidad.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Solicitud de Crédito y Garantías. Documentos que respalden dicha solicitud. Estudios del proyecto de inversión.	No hay debilidad.
2	Revisión de políticas y reglamentos, para acceder a créditos de las diferentes Instituciones Financieras.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Información de Instituciones Financieras	Se prioriza el menor tiempo para la concesión del crédito, sin tomar en cuenta las tasas de interés. (Ver debilidad N° 12, página 226)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Analizar requerimientos de las Instituciones Financieras, para acceder al financiamiento, conjuntamente con la revisión de porcentajes de la tasa de interés y garantías necesarias como, los activos fijos de la empresa, mediante resolución del Gerente Administrativo/ Financiero y Gerente General quien autoriza.	Gerente General Gerente Administrativo/ Financiero	Solicitud de Crédito y documentos de respaldo.	No hay debilidad
4	Realizar la solicitud de crédito hipotecario, adjunto requisitos establecidos por parte de la Entidad Financiera.	Gerente Administrativo/ Financiero	Solicitud de Crédito y documentos de respaldo	No hay debilidad
5	Verificar la aprobación de la Institución Financiera.	Gerente Administrativo/ Financiero	Email	No hay debilidad
6	Efectuar los trámites necesarios, para la obtención del financiamiento.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Trámites para la obtención del financiamiento	No hay debilidad.
7	Obtener el financiamiento a través de la cuenta bancaria, para destinar los fondos de acuerdo con la naturaleza del crédito obtenido por la empresa.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Cuenta bancaria, cheques	No se realiza la debida verificación de los cheques o pagos, sobre el destino del efectivo. (Ver debilidad N° 13, página 226)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Conciliación de las cuentas en libros y bancos en el Departamento de Contabilidad, con relación al financiamiento otorgado tanto en capital e interés, por parte de la Institución Financiera.	Contador	Sistema informático	No hay debilidad
9	El Gerente Administrativo, autoriza el cheque o transferencia para la cancelación de la cuota del préstamo.	Gerente Administrativo/ Financiero Contador	Cheque Transferencia	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 10: Contratación de personal

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO				
PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 7 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la rotación de personal en un 30%, con relación a años pasados. • Reducir en un 45%, el gasto mantenimiento de equipos, como consecuencia de mal manejo por parte del personal en el área técnica. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar información necesaria, de diferentes postulantes al puesto de trabajo. • Seleccionar las mejores opciones, que deberán cumplir las funciones asignadas. • Verificar la veracidad de la información y documentación receptada, relacionada con los postulantes, a través de las referencias personales que dan a conocer. • Contratar personal acorde con las especificaciones requeridas para el cargo. • Cumplir con las normas y reglamentos a nivel interno de la empresa, así como también con los Organismos Reguladores pertinentes, especificadas en el contrato de trabajo. • Realizar evaluaciones de cumplimiento y desempeño a todo el personal de la empresa. • Emitir comunicados, de ser el caso por incumplimiento de responsabilidades con la empresa. • Las cartas de referencia personal deben ser ajenas a familiares que vivan en el mismo domicilio del empleado. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Determinar la necesidad de una vacante que preste ayuda o mejore procedimientos en algún área de la empresa, a través de la persona encargada, de manera verbal hacia el Gerente Administrativo/ Financiero.	Gerente General Gerente Administrativo/ Financiero Jefe de cada área	Información verbal	No existe un departamento de recursos humanos, que se encargue y realice el procedimiento correspondiente para la contratación del personal. (Ver debilidad N° 14, página 227) La empresa no cuenta con una descripción de los perfiles de talento humano a contratar, acorde con las necesidades de la empresa, en cada puesto de trabajo. (Ver debilidad N° 15, página 227)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
2	Dar a conocer a través de la página web de la empresa, y a manera personal con recomendaciones y sugerencias, el requerimiento de la vacante solicitada.	Gerente Administrativo/ Financiero	Anuncios página web Información verbal	No existen mecanismos de contratación de talento humano, como: Solicitud escrita, firmas de revisión y aprobación para la contratación, en el área especificada. (Ver debilidad N° 16, página 228)
3	Seleccionar currículums vitae, que cumplan con los requerimientos solicitados. Especificar la contratación de talento humano, con un mínimo de dos años de experiencia laboral y técnica.	Gerente Administrativo /Financiero Jefe del área respectiva.	Currículum Vitae	No se realiza pruebas psicotécnicas. (Ver debilidad N° 17, página 228) No se realiza la debida verificación de la información personal. (Ver debilidad N° 18, página 229)
4	Entrevistar a las personas seleccionadas, a través del Gerente Administrativo/ Financiero y el Jefe del Área que requiere la vacante, para conocer la información y experiencia laboral que ha desempeñado.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe del área respectiva.	Entrevista	No se tiene estructurado las preguntas para realizar la entrevista. (Ver debilidad N° 19, página 229)
5	Seleccionar a la persona idónea por parte del Gerente Administrativo/ Financiero y el Jefe del Área respectiva, a través de llamada telefónica para la contratación formal del mismo.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe del área respectiva.	Llamada Telefónica.	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
6	Direccionar a la persona seleccionada, por parte del Jefe de Área hacia la empresa, departamentos, talento humano, así como hacer hincapié en base a obligaciones, responsabilidades, remuneración, y políticas en general de la empresa, que regirán el desempeño en su lugar de trabajo.	Jefe de Área	Información de la empresa, políticas, leyes y reglamentos.	No se han definido los temas que se deben impartir al nuevo personal en el proceso de inducción. (Ver debilidad N° 20, página 230) La empresa no mantiene programas de capacitación, hacia las diferentes áreas independientes del área técnica, lo cual genera despreocupación por parte del personal y falta de interés por actualizarse en temas acordes con su área de trabajo. (Ver debilidad N° 21, página 230)
7	Elaborar la figura de contrato de trabajo, con un período de prueba de tres meses entre el Empleador y Empleado, mediante el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS como entes reguladores, a través de la legalización mediante el Departamento de Contabilidad, para que resguarde la información laboral del personal contratado.	Gerente Administrativo/ Financiero Departamento de contabilidad	Registro en el Ministerio de Relaciones Laborales (SAITE), y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Aviso de entrada)	No se realiza el registro del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales en el tiempo oportuno. (Ver debilidad N° 22, página 231)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Seguimiento en el período de prueba, en base al desempeño, cumplimiento de funciones, metas establecidas, y relaciones laborales, para dar continuidad con la relación laboral indefinida; caso contrario se dará por terminado el contrato probatorio, previa comunicación con antelación.	Gerente Administrativo/ Financiero	Contrato de Trabajo	No hay debilidad
9	Evaluar el desempeño laboral, cumplimiento de metas propuestas y logros alcanzados, para compensar económicamente o analizar las falencias encontradas y determinadas con relación a las normas especificadas en el contrato de trabajo.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe del área respectiva	Evaluaciones y Mediciones de rendimiento.	Las evaluaciones y medición de rendimiento, se realizan de manera verbal y en un sólo informe global, y no de manera individual, para cada trabajador. (Ver debilidad N° 23, página 231) No se determina la periodicidad de evaluación al talento humano. (Ver debilidad N° 24, página 232)
10	Finiquitar la relación laboral, entre el Empleador y Empleado, dado el incumplimiento de normas que rigen el desempeño laboral, técnico o empresarial, con la cancelación de las remuneraciones y beneficios sociales que le corresponden, como trabajador, por el tiempo que laboró en la empresa.	Gerente Administrativo/ Financiero Departamento de Contabilidad	Renuncia Memorándums previo visto bueno. Aviso de salida IESS Acta de Finiquito Comprobante de pago	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 11: Adquisición de Activo Fijo

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO				
PROCESO: ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 7 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar en un 70%, la adquisición de equipos causados por mal manejo del personal de la empresa. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la necesidad que conlleva la adquisición de activo fijo. • Verificar que la empresa dispone del presupuesto necesario para la adquisición. • Realizar la adquisición el pedido con la debida autorización del Gerente General. • Analizar varias cotizaciones para elegir el precio y producto más adecuado. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Entrega del informe técnico correspondiente del área de la empresa que requiere la adquisición de activo fijo, al Gerente Administrativo/ Financiero, para su análisis y aprobación dependiendo de la necesidad del mismo.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe de Área	Informe Técnico de Área	No se verifica si las causas del informe técnico entregado al Gerente Administrativo sobre el activo fijo son verdaderas. (Ver debilidad N° 25, página 233)
2	Analizar diversas cotizaciones en cuanto a precio, tiempo y forma de pago, a más de una empresa, que oferte y disponga el activo fijo.	Gerente Administrativo/ Financiero	Cotizaciones	No hay debilidad
3	Presentar la mejor oferta para obtener autorización, y proceder a la compra del activo fijo.	Gerente General Gerente Administrativo/ Financiero	Información y Cotización	Cuando el activo es requerido de forma inmediata, no se prioriza el gasto en el que incurre la empresa. (Ver debilidad N° 26, página 233)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Obtener la verificación de la adquisición del activo fijo a través de vía email, para su confirmación.	Gerente Administrativo/ Financiero	Email de verificación por adquisición.	No hay debilidad
5	Obtener el documento electrónico que sustente la compra, para remitirlo al Departamento de Contabilidad, para su revisión, registro y cancelación.	Gerente Administrativo/ Financiero Departamento de Contabilidad	Factura electrónica Comprobante de Retención y pago	No hay debilidad
6	Verificar la adquisición del activo fijo, confirmando que se encuentre con todos los requerimientos solicitados.	Gerente Administrativo/ Financiero Bodega	Factura Guía de Remisión	El Gerente Administrativo/ Financiero, no verifica si el activo fijo adquirido cumple con las especificaciones solicitadas. (Ver debilidad N° 27, página 234)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 12: Importaciones

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO				
PROCESO: IMPORTACIONES				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en un 30% las importaciones. • Disminuir en un 40%, el retraso en la adquisición de mercadería o equipos importados. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza anticipadamente una lista con las características y códigos de los equipos y productos a importar. • Se analiza las proformas de más de un proveedor del exterior y se procede a la selección de una de ellas con la debida autorización del Gerente General. • Se contrata un seguro para la mercadería a importar, antes de realizar los trámites de importación a cargo del Agente de Aduanas. • El encargado de bodega es el responsable de la recepción de equipos importados. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Realizar un listado de mercadería y equipos a importar.	Gerente Administrativo/ Financiero Bodega	Listado de equipos.	No hay debilidad.
2	Solicitar proformas de proveedores previamente seleccionados.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Proforma	No debilidad
3	Realizar el proceso formal que enmarcan los términos de negociación, fijación de precios, y forma de pago en la adquisición de mercadería y equipos.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Cotizaciones Giro directo	No hay debilidad
4	Desarrollar el proceso logístico, por parte del exportador, quién embarca vía aérea y marítima la mercadería y equipos a la empresa quien mantiene la figura de importador.	Exportador	Inspección física y documental	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
5	Reportar documentalmente el origen y destino de la mercadería y equipos, por parte del exportador.	Exportador	Certificados de Origen	No hay debilidad
6	Contratar un seguro para la mercadería a importar, con previa autorización del Gerente General, anticipando un pago al Agente de Aduanas, quién se encarga de realizar la declaración de importación en el sistema Ecuapass, para que la mercadería llegue a la empresa.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General Agente de Aduanas	Seguro Pago al Agente de Aduanas	En ocasiones el Agente de Aduana, se retarda en realizar los trámites de Aduana, generando retraso en la llegada de mercadería y equipos importados. (Ver debilidad N° 28, página 235)
7	Realizar la exportación	Exportador	Guía aérea Factura de compra.	No hay debilidad
8	Arribo de la mercadería y equipos al país destino (Ecuador).	Línea aérea, marítima	Mercadería y equipos.	No hay debilidad
9	Cancelar impuestos (IVA, ICE, Arancel, FODINFA, Salvaguardias)	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General Aduana	Factura Lista de empaque Certificado de origen Licencia del Ministerio de Salud Pública.	No hay debilidad
10	Inspeccionar física y/o documentalmente la mercadería o equipos importados, y si no registra novedad, el sistema permite la salida autorizada de la misma.	Agente de Aduana Aduana	Factura Lista de empaque	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
11	Retiro de la mercadería o equipos de las bodegas del almacén temporal del aeropuerto de llegada, a las respectivas bodegas de la empresa.	Agente de Aduana	Factura Lista de empaque Documentos Aduaneros	No hay debilidad
12	Receptar y verificar el estado e ingreso de mercadería o equipos importados a la bodega de la empresa.	Jefe de Bodega Agente de Aduana	Verificación de la importación e ingreso a bodega.	No hay debilidad.
13	Registro de la mercadería o equipos importados por parte del Gerente Administrativo/ Financiero y el Departamento de Contabilidad, quién mantiene un diseño en hoja electrónica Excel, para especificar códigos, precios, características.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero	Sistema informático	La empresa no cuenta con un departamento de importaciones, por lo cual el registro lo realiza el Gerente Administrativo/ Financiero junto al Departamento de Contabilidad. (Ver debilidad N° 29, página 235)
14	El Gerente Administrativo/ Financiero, registra en hoja electrónica de Excel, la mercadería o equipos adquiridos, conjuntamente con los costos que incurre la importación.	Gerente Administrativo/ Financiero. Contador	Hoja electrónica de Excel Facturas de compra y gastos de importación.	No se tiene establecido un porcentaje de utilidad, en la adquisición de mercadería y equipos importados. (Ver debilidad N° 30, página 236)
15	Prorratear costos, gastos, impuestos, etc., con relación a la importación, para determinar el costo total de la adquisición, y asignar precios de venta al público con un incremento de un 80 a 100% al costo de cada producto.	Contador	Facturas Documentos de importación	No hay debilidad.

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
16	Establecer el precio de la mercadería y equipos, para que el Contador ingrese todas las características del producto al Sistema Contable.	Contador	Sistema Informático	El contador es el encargado de ingresar al sistema la nueva mercadería y equipos importados, ya que no existe un Departamento de Adquisiciones. (Ver debilidad N° 70, página 261)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 13: Cobranzas

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO				
PROCESO: COBRANZAS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 1 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar en un 80% de la cartera vencida. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • El personal de ventas entrega factura por la compra de bienes o prestación de servicio. • Los documentos, deben cumplir las normas que rige el Reglamento de Comprobantes de Venta. • Los comprobantes de ingreso, debe tener sustento documental. • Revisar que los datos personales del cliente, consten en los comprobantes de venta. • Realizar el cobro de dinero en efectivo, cheques o transferencia, por la entrega de bienes o prestación de servicios. • El plazo de crédito se realiza en 15, 30, 60, 90 días de crédito y en casos especiales 120 días, dependiendo del análisis y autorización del Gerente Administrativo/ Financiero. • Dependiendo del monto y decisión del Gerente Administrativo/ Financiero se recurre a pedir una garantía a través de documentos mercantiles como letras de cambio o pagare. • Si el cliente se encuentra en mora con 120 días posterior a su fecha de vencimiento, se procederá a notificarle y recargarle un interés de 1,5% mensual, fijada por el Banco Central del Ecuador. • Cuando el cliente adeuda valores por más de 1 año y no responde a los comunicados realizados o negociación se procede al proceso legal. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Emitir facturas de venta, que detallen la forma de pago como: Contado, crédito, cheque, Tarjeta de Crédito, Transferencia, adjunto al documento según sea el caso.	Asesores Comerciales	Comprobante de Ingreso Recibo de Crédito Cheque Voucher Transferencia	No hay debilidad
2	Receptar el pago de la venta realizada y entregar la factura original al cliente, una primera copia al Departamento Técnico o a Bodega según sea el caso, una segunda copia al Departamento de Ventas y una última copia al Departamento de Contabilidad.	Asesores Comerciales	Factura	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Verificar los pagos que se efectúan con depósito o transferencias, las mismas que se verifica la acreditación en cuenta y anexa a los documentos.	Asesores Comerciales Departamento Contabilidad	Depósito Transferencia	No hay debilidad
4	Otorgar crédito al cliente a través de la solicitud al Jefe de Ventas, y el Gerente Administrativo/ Financiero, encargado de analizar y aprobar la concesión del crédito, enmarcado en las políticas de venta con 15, 30, 60 y 90 días de crédito, dependiendo de la capacidad de pago del cliente, extendiéndolo hasta 120 días dependiendo del monto, garantizando el cobro del crédito a través de documentos mercantiles como letras de cambio o pagaré, y si el cliente se encuentra en mora se procederá a notificarle y se recargará un interés del 1,5% mensual, fijada por el Banco Central del Ecuador.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe de Ventas Cliente	Políticas de Ventas y Crédito Notas de débito	El Gerente Administrativo/ Financiero no es la persona especializada en conceder o no crédito, pero lo realiza ya que la empresa carece de un Departamento de Cobranzas, que se encargue de analizar las políticas de crédito para conceder plazos y montos solicitados. (Ver debilidad N° 31, página 237)
5	Entregar el reporte de ingresos en sus diversas formas de cobro al Jefe de Ventas, por parte de los vendedores al culminar la jornada laboral, con sustentos que garanticen la venta, adjunto informe de créditos al Gerente Administrativo/ Financiero.	Asesores Comerciales Jefe de Ventas Gerente Administrativo/ Financiero	Comprobantes de Ingreso Facturas a crédito Cheques Depósitos Transferencias	No hay debilidad.

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
6	Revisar en el sistema la cartera vencida o próxima a vencer, de los clientes con sus valores pendientes de cobro.	Gerente Administrativo/ Financiero	Sistema informático	No se lleva un adecuado proceso de cobranza, debido a que no existe un responsable específico de esa área. (Ver debilidad N° 31, página 237)
7	Recuperar la cartera vencida, mediante comunicación vía email, con el valor adeudado al cliente respectivo; si no existe respuesta, se procede a realizar llamadas telefónicas para acordar el pago pendiente.	Gerente Administrativo/ Financiero Departamento de ventas Cliente	Email Llamadas telefónicas	No hay debilidad
8	Realizar visitas personales por parte del Gerente General o Gerente Administrativo, previa cita con el cliente, para obtener una respuesta o llegar a un acuerdo. En ocasiones el asesor comercial es autorizado para visitar al cliente.	Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General Cliente	Visitas personales al cliente.	El vendedor no debería recibir efectivo sin entregar un comprobante de Ingreso. (Ver debilidad N° 32, página 237)
9	Confirmar los pagos por parte del Gerente Administrativo/ Financiero o personal de ventas, a través de: Cheque, transferencias, depósitos; para proceder con la entrega del estado de cuenta actualizado, recibo de pago y comprobante de retención.	Jefe de ventas Asesores Comerciales Cliente	Recibo de Ingreso Estado de cuenta vencido Comprobante de retención	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
10	Entregar al Jefe de Ventas los cheques con detalle de facturas canceladas, por medio de transferencia bancaria, depósito, dinero en efectivo, etc., el mismo que se entrega al Departamento Administrativo/ Financiero, para su confirmación; y posterior conciliación con el Departamento de Contabilidad para su ingreso y cancelación de las obligaciones pendientes con la empresa, registradas en el sistema informático.	Gerente Administrativo/ Financiero Jefe de Ventas Asesores Comerciales	Dinero en efectivo Cheques Depósitos Transferencia bancaria Sistema Informático	No hay debilidad
11	Ejecutar un procedimiento legal, cuando el cliente adeuda a la empresa, valores por más de un año, y no responde a los comunicados realizados o negociación.	Gerente Administrativo/ Financiero Estudio Legal Cliente	Procedimiento legal	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

3.3 NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Tabla 14: Estudio de mercado

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: VENTAS				
PROCESO: ESTUDIO DE MERCADO				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 1 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas con relación a años anteriores en un 60%. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios de mercado, para analizar competencias y al consumidor. Evaluar políticas internas de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Ejecutar entrevistas a clientes, enfocados a requerimientos de productos y prestación de servicios que cumplan sus expectativas. Analizar precios, en base a nuevos competidores. Determinar nuevas estrategias, marketing, para dar a conocer los productos y servicios ofertados. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Analizar la competencia mediante un estudio minucioso enfocado a: Ventas, productos y servicios ofertados.	Jefe de Ventas	Estudio Competencia	No hay debilidad
2	Determinar los costos que intervienen en los productos, servicios, y asignar el margen de utilidad en cada uno de los precios, para su aprobación.	Jefe de Ventas	Estados Financieros	No hay debilidad
3	Medir la satisfacción del cliente, a través de encuestas que determinen el cumplimiento de las necesidades y requerimientos del consumidor.	Vendedores Clientes	Encuestas	La empresa no implementa nuevos mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes. (Ver debilidad N° 33, página 240) Las encuestas para evaluar la satisfacción del cliente no tienen firma o sello que verifique que fueron contestadas por el mismo. (Ver debilidad N° 34, página 240)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 15: Presupuesto de ventas

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: VENTAS				
PROCESO: PRESUPUESTO DE VENTAS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 1 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la empresa en un 50% a nivel global del mercado, frente a la competencia. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Pronosticar las ventas del sector, en base a la competencia. • Realizar comparaciones con años anteriores del mercado, o la demanda con las ventas. • Evaluar las ventas de la empresa, partiendo de las capacidades productivas. • Analizar la capacidad operativa del personal • Diagnosticar posibles financiamientos en base al capital de la empresa. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Realizar el presupuesto de ventas, de acuerdo con la: Facturación, costos, movimientos de inventarios y contribuciones a las ganancias.	Jefe de Ventas	Presupuesto de ventas	La empresa no utiliza un plan de ventas elaborado de manera eficaz y exacta, mediante información congruente utilizando herramientas mercadotécnicas y matemáticas. (Ver debilidad N° 35, página 241)
2	Analizar las metas propuestas, en base a nuevos productos de mayor rotación y prestación de un servicio eficiente, proporcionado al mercado donde se desea llegar.	Jefe de Ventas	Informe de metas.	El Jefe de Ventas no transmite por escrito al personal, las metas propuestas a alcanzar. (Ver debilidad N° 36, página 241)
3	Analizar nuevos clientes, a través de necesidades, requerimientos y lugar, donde necesitan la prestación del servicio.	Jefe de Ventas Asesores Comerciales	Análisis de nuevos clientes	La empresa no utiliza nuevas e innovadoras estrategias de Marketing, que promocionen los servicios ofertados. (Ver debilidad N° 37, página 242)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Promocionar productos que se encuentran en stock, con un mínimo movimiento de rotación, a través de la concesión de bonos; promocionar el servicio mediante la página Web de la empresa, o dar a conocer el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.	Jefe de Ventas Asesores Comerciales	Publicidad página web de la empresa. Mails	La empresa no determina el periodo de promociones, el mismo que debería ser a corto plazo a fin de promover y alentar la compra de productos o servicios. (Ver debilidad N° 38, página 242)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 16: Atención al cliente - Facturación

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: VENTAS				
PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE - FACTURACIÓN				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 1 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una adecuada atención al cliente en un 100%, que garantice su completa satisfacción. • Incrementar las ventas en un 60%. • Acoplar los sistemas de facturación, de acuerdo con normas previamente establecidas. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los documentos de venta, cumplan con todos los campos obligatorios. • Entregar la factura original al cliente y tres copias para la empresa, dirigidas al Departamento Técnico o Bodega según sea el caso, Departamento de Ventas y al Departamento de Contabilidad. • Revisar que la información que consta en los comprobantes de venta, sea correcta con los datos del cliente. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Solicitar los productos o servicios al personal de ventas, quienes acceden al sistema informático, para verificar la existencia del artículo, precio, descuento, etc., o la disponibilidad del personal técnico, en base al tiempo y detalle del servicio.	Asesores Comerciales Jefe de Ventas Técnicos	Sistema Informático, módulo de Inventarios. Proforma Cronograma de trabajo Área Técnica Detalle del servicio solicitado.	Los asesores comerciales no tienen mayores conocimientos de los ítems y detalles del servicio que oferta la empresa. (Ver debilidad N° 39, página 243) No existen programas de capacitación para el personal de ventas en cuanto a características e información de los productos-servicios que vende la empresa. (Ver debilidad N° 40, página 243)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
2	Proformar el producto o servicio solicitado, y su comunicación vía email o entrega física del documento al cliente, que describe los precios, descuentos y detalles respectivos con cada ítem.	Asesores Comerciales Clientes	Proforma Email	La proforma entregada al cliente no indica el tiempo que se tarda cada servicio de instalación. (Ver debilidad N° 41, página 244)
3	Ingresar en el sistema los datos del cliente, para emitir la factura, con sus tres copias correspondientes, enviadas a los departamentos respectivos, quiénes coordinan con el cliente, la fecha de instalación y capacitación.	Asesores Comerciales Departamento Técnico Bodega Departamento de Contabilidad	Factura y copias	No hay debilidad
4	Enviar una copia de la factura al Departamento Técnico, para empezar con el proceso de diseño y prestación del servicio.	Asesores Comerciales Departamento Técnico	Copia de factura	No hay debilidad.
5	Entregar el Acta de Entrega-Recepción, al Jefe del Departamento Técnico, la misma que debe contener firmas y estado de conformidad, con la instalación y capacitación.	Técnicos Jefe del Departamento Técnico	Acta de Entrega-Recepción	No se revisa que el Acta de Entrega-Recepción, cuente con todos los parámetros de calidad y aceptación del cliente. (Ver debilidad N° 42, página 244)
6	Entregar al Departamento de Ventas, el Acta de Entrega-Recepción, que refleja el cumplimiento del servicio.	Jefe del Departamento Técnico Asesores Comerciales	Acta de Entrega-Recepción	El Departamento de Ventas, no verifica si el servicio fue realizado en el tiempo acordado, y si cumplió con las necesidades del cliente. (Ver debilidad N° 43, página 244)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
7	Las capacitaciones como servicio adicional, lleva el mismo proceso que la venta de servicio.	Asesores Comerciales Técnicos	Facturas Registros y Acta de Entrega-Recepción.	No se realiza un seguimiento para verificar si las capacitaciones, cumplieron con las expectativas del cliente. (Ver debilidad N° 43, página 245)
8	Receptar los pedidos para su correspondiente cotización y verificación de existencias.	Asesores Comerciales Jefe de Ventas Gerente Administrativo / Financiero	Requerimiento de pedidos. Sistema Informático de Inventario	No hay debilidad
9	Cotizar y dar a conocer vía email o llamada telefónica al cliente, para confirmar el pedido y tiempo de entrega.	Asesores Comerciales Cliente	Cotización Email Llamadas telefónicas	No hay debilidad
10	Confirmar la compra, mediante una orden de pedido, o en el caso de una entidad pública a través de memorándum o licitación. Para realizar la entrega se especifica si se realiza personalmente, con un despachador de la empresa o se envía en una agencia de transporte.	Asesores Comerciales Chofer Agencia de Transporte	Email Llamada telefónica Orden de pedido Memorándum o licitación.	No hay debilidad
11	Si la entrega la realiza un despachador de la empresa o una agencia de transporte, el cliente debe realizar una orden de compra para elaborar la guía de remisión, adjunto la respectiva factura.	Vendedor Cliente	Orden de compra Guía de Remisión Factura	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

3.4 NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Tabla 17: Caja chica

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: CAJA CHICA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en un 30%, gastos innecesarios del fondo rotativo de Caja Chica. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud por escrito, para la asignación del valor solicitado de caja chica, para diversas adquisiciones de menor relevancia con relación al giro del negocio. • Para el uso del fondo de Caja chica, se debe contar con la autorización del Gerente Administrativo/ Financiero. • El responsable del manejo del fondo de Caja Chica, verificará la autorización del Gerente Administrativo/ Financiero, para desembolsar el valor solicitado. • Para justificar el gasto, la persona responsable adjuntará los sustentos necesarios con firmas de respaldo, que garantizan el pago de la adquisición efectuada. • Se ingresará el gasto en el formato interno de la empresa, para contabilizar el saldo deudor, con la finalidad de llevar un control para la siguiente reposición del fondo. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Crear el fondo rotativo de Caja Chica, con una reposición quincenal, que asciende a un valor de \$350,00.	Gerente General Gerente Administrativo/ Financiero Contador	Caja chica	No hay debilidad
2	Entregar el cheque firmado por el valor asignado, a la persona responsable de su administración.	Gerente Administrativo/ Financiero Departamento de Contabilidad	Cheque	No hay debilidad
3	Solicitar por escrito los valores correspondientes, para las diversas adquisiciones generadas en la empresa, previo revisión y autorización.	Personal Departamento de Contabilidad	Solicitud por escrito	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Utilizar el fondo disponible de caja chica, para adquirir gastos como: Suministros de Oficina, Suministros de Limpieza, Transporte, entre otros.	Gerente Administrativo/ Financiero Contador Personal	Cheque Efectivo	No hay debilidad
5	Obtener autorización para la asignación de los valores solicitados.	Gerente Administrativo/ Financiero Contador Personal	Autorización escrita y verbal	En la mayoría de veces el Contador, no tiene documentación que sustente la autorización del Gerente Administrativo/ Financiero. (Ver debilidad N° 44, página 247)
6	Resguardar con firmas de respaldo el dinero desembolsado para las diversas adquisiciones, y su posterior registro en hoja electrónica Excel.	Contador Personal	Recibo Hoja electrónica Excel	No hay debilidad
7	Entregar el dinero para que realice la compra o pago respectivo, y receiptar la factura a nombre de la Empresa, para proceder a su registro, emitir el comprobante de retención respectivo que garantice su deducibilidad; y de ser el caso recibir el dinero sobrante. En caso que el valor sea menor a \$5 se debe receiptar el recibo a nombre de la persona encargada de caja chica.	Personal Contador	Facturas Retenciones Hoja electrónica Excel	En ocasiones el recibo se presenta a nombre de la persona que realiza la compra. (Ver debilidad N° 45, página 247)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Revisar el saldo disponible de caja chica de forma quincenal, de acuerdo con las adquisiciones realizadas, descritas minuciosamente con toda la información, y la utilización que se le dio al mismo, a través de un informe emitido al Departamento Administrativo/Financiero para su revisión y posterior autorización.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero	Facturas, comprobantes Informe de compras y gastos	No hay debilidad
9	Verificar e ingresar la información, para obtener la autorización de la siguiente reposición del Fondo de Caja Chica.	Gerente Administrativo/ Financiero Contador	Sistema informático Cheque	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 18: Recepción e ingreso de facturas de mercadería y equipos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: RECEPCIÓN E INGRESO DE FACTURAS DE MERCADERÍA Y EQUIPOS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir en un 90%, las anomalías en el manejo de Inventario. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Las facturas de mercadería, deben estar debidamente revisadas por el encargado de Bodega. • Ingreso de la mercadería en el sistema informático de la empresa, para su contabilización. • Se emitirá los comprobantes de retención respectivos. • Se verifica que los documentos de pago a proveedores, contengan información correcta, para evitar inconvenientes futuros. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Recibir las facturas que ingresan a bodega, debidamente revisadas y firmadas por las personas responsables.	Jefe de Bodega Contador	Facturas Guías de Remisión	No hay debilidad
2	Ingresar según sean las características del producto, todas las facturas al Sistema Informático de la empresa, a fin de contabilizar todas las cuentas que se generan en la transacción realizada, así como también para llevar un control de las obligaciones, y afectaciones para el pago de impuestos.	Contador	Sistema informático Facturas	Duplicidad en el ingreso de facturas. (Ver debilidad N° 46, página 248)
3	El Gerente Administrativo/Financiero determina el porcentaje de utilidad de acuerdo con los costos y gastos generados para la adquisición del bien.	Contador	Sistema Informático	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Emitir comprobantes de pago para la cancelación de las respectivas adquisiciones.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero	Cheques Transferencias	En algunas ocasiones no se respeta la fecha establecida para el pago a proveedores, ya que se retrasan en retirar los diferentes comprobantes, generando inconvenientes. (Ver debilidad N° 47, página 248)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 19: Rol de pagos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: ROL DE PAGOS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Compensar económicamente la prestación del servicio a la empresa, por parte del talento humano. • Mantener un ambiente cordial y de trabajo en equipo, que garantice la estabilidad del personal. • Contribuir hacia el mejoramiento continuo, en base a innovación en las diferentes áreas de la empresa. • Disminuir en un 90%, los atrasos del personal en sus puestos de trabajo. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las novedades de cada empleado con su debido respaldo, de acuerdo con su desempeño a nivel interno de la empresa. • Registrar de manera digital, la asistencia acorde al horario de trabajo asignado, según se detalla en el Contrato de Trabajo. • Realizar el rol de pagos general de la empresa, con incrementos o descuentos de su sueldo y salario. • Cancelar los sueldos y salarios, mediante autorización del Gerente Administrativo/ Financiero. • Presentar el detalle del rol de pagos individual y colectivo del personal de la empresa, que registre datos y valores retribuidos. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Marcar digitalmente el ingreso a la empresa, para mantener un control de asistencia, determinar horas suplementarias, extraordinarias y el control de horario, para determinar posibles sanciones.	Contador Personal	Reloj biométrico de huella digital. Rol de pagos	No hay debilidad
2	Registrar novedades, que varíen el ingreso del personal, a consecuencia de incrementos o descuentos de su sueldo y salario, y con relación a días de permiso, debidamente sustentado con la solicitud respectiva.	Contador Personal Gerente Administrativo/ Financiero	Registro digital reloj biométrico Solicitud de permisos.	No se presenta a tiempo la solicitud que sustente los atrasos, permisos etc. (Ver debilidad N° 48, página 249)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Realizar el rol de pagos individual y colectivo previo a la revisión de las novedades de los empleados.	Contador Departamento Administrativo/ Financiero.	Rol de pagos	No hay debilidad
4	Revisar la forma de pago, a través de cheque o acreditación en cuenta, de los sueldos y salarios a los empleados.	Gerente Administrativo/ Financiero Contador	Rol de pagos Cheques Cuentas Bancarias	No hay debilidad
5	Cancelar a los empleados que reciben su sueldo y salario con cheque, por medio del Sistema Contable para su registro para proceder a firmarlos, o realizarlo por medio de transferencia bancaria.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General Personal	Cheques Transferencias Bancarias	No hay debilidad
6	Entregar los roles de pago, cheques, y transferencias, al personal, para que procedan a firmar la retribución de sus haberes.	Contador Personal	Rol de Pagos Cheques Transferencias	Los roles de pagos no se encuentran firmados por el empleado, para constatar su cancelación. (Ver debilidad N° 49, página 249)
7	Ingresar a nuevos empleados, en el Sistema Contable, Ministerio de Relaciones Laborales e IESS, en base a los rubros de ingresos y egresos que afectan a su sueldo y salario.	Contador Personal	Sistema Contable Sistema Saite Sistema IESS	No hay debilidad
8	Cancelar las planillas correspondientes a pago de aporte personal y patronal de los empleados de la empresa.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero Instituciones Financieras	Sistema IESS Planillas Comprobantes de Pago	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 20: Pago impuestos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: PAGO IMPUESTOS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todas las obligaciones tributarias que rige el desarrollo de la actividad comercial, para tener un Estado Tributario al día para poder operar. • Reducir en un 90%, la cancelación de multas e intereses, como consecuencia de la realización de declaraciones de impuestos extemporánea o sustitutiva. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los requisitos de los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. • Comprobar la entrega y recepción de todos los comprobantes de retención en las transacciones realizadas. • Confirmar la veracidad de la información declarada, en los formularios respectivos de impuestos y anexos. • Realizar las declaraciones en el tiempo previsto, a fin de evitar el pago de multas e intereses. • Cancelar el pago de impuestos. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Ingresar las facturas de compra, venta y retención, en el Sistema Contable.	Departamento Ventas Contador	Facturas Comprobantes de Retención	No hay debilidad
2	Obtener reportes de compras, ventas, notas de crédito, notas de débito y retenciones, para validar la información y determinar valores a ser cancelados.	Sistema Contable Contador	Reportes por cuentas individuales	No hay debilidad
3	Verificar que los comprobantes de Ventas, Notas de Crédito, Notas de Débito y Retención, se encuentren registrados de manera secuencial.	Contador	Comprobantes de Venta, Notas de Crédito, Notas de Débito y Retención.	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Calcular los valores correspondientes generados mensualmente, para su cancelación.	Contador	Reportes del Sistema Contable	No hay debilidad
5	Solicitar autorización para cancelación de los impuestos fiscales.	Contador Gerente Administrativo/ Financiero	Borrador para el pago de impuestos	No hay debilidad
6	Cargar las declaraciones de impuestos, en la página Web del SRI.	Contador	Formularios DIMM Página web SRI	Se realizan declaraciones tardías, debido a que se recibe los documentos a destiempo o fechas cercanas a realizar la declaración. (Ver debilidad N° 50, página 250) En algunas ocasiones, se realizan declaraciones sustitutivas, al detectar errores posteriores. (Ver debilidad N° 51, página 250)
7	Cancelar los valores correspondientes, en la generación de tributos en el desarrollo de la actividad económica.	Gerente Administrativo/ Financiero Instituciones Financieras	Comprobante Electrónico de Pago	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 21: Elaboración de anexos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: ELABORACIÓN DE ANEXOS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la información con relación a las transacciones realizadas en el desarrollo de la actividad económica, a través de los diferentes anexos. • Comparar información interna como revisión de anexos y declaraciones de impuestos, con relación a valores declarados. • Permitir que la Administración Tributaria, pueda realizar los cruces de información. • Cumplir con los deberes formales como contribuyente. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la autenticidad de los comprobantes de venta y retención, a través de la utilización de sistemas informáticos y validadores del Servicio de Rentas Internas. • Resumir en un solo talón resumen, el detalle de valores declarados en un período mensual, anual. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Concatenar datos ingresados en el sistema contable, con el validador de anexos.	Contador Sistema Contable Sistemas validadores	Comprobantes de Venta y Retención	No hay debilidad
2	Comparar valores totales diferenciados por rubros y códigos de retención, entre formularios de declaración y talón resumen del anexo.	Contador	Formularios de declaración de impuestos Anexos	No hay debilidad
3	Cargar la información en la página Web del SRI, en los formatos XML comprimidos, para su validación contra posibles errores.	Contador Página Web SRI	Archivos comprimidos XML	No hay debilidad
4	Verificar y confirmar la validación del anexo con carga definitiva o con errores, emitido a través de notificación electrónica.	Contador Representante Legal	Página Web SRI Correo electrónico	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 22: Elaboración de balances

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD				
PROCESO: ELABORACIÓN DE BALANCES				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la información contable cuando se lo requiera, en la presentación de Balances para la toma de decisiones oportuna. • Determinar la posición económica y financiera de la empresa. • Analizar los resultados del ejercicio económico con relación a la utilidad o pérdida de la organización. • Comparar datos históricos y actuales de la información, para tomar decisiones proactivas en beneficio y crecimiento empresarial. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información oportuna en tiempo y lugar solicitado para la toma de decisiones. • Proporcionar información eficiente, relevante y veraz en el ejercicio de la actividad económica. • Resguardar la información. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Realizar los ajustes contables anuales para el cierre del ejercicio económico.	Contador Sistema Contable	Contabilidad	No hay debilidad
2	Generar la información global del sistema contable, para emitir los informes a nivel interno de la empresa.	Contador	Borrador	No hay debilidad
3	Elaborar la declaración de Impuesto a la Renta para el SRI y Superintendencia de Compañías.	Contador	Formulario declaración Impuesto a la Renta Sociedades	No hay debilidad
4	Cancelar los valores pertinentes con relación al pago de impuestos o declaración sin valor a pagar.	Contador Instituciones Financieras	Página Web SRI	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

3.5 NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

Tabla 23: Capacitaciones dirigidas al talento humano del departamento técnico y clientes

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: TÉCNICO				
PROCESO: CAPACITACIONES DIRIGIDAS AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO Y CLIENTES				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir en un 20%, los costos de mantenimiento de equipos. • Reducir en un 10%, el tiempo empleado para el diseño e implementación del tratamiento de agua. • Promover en un 40%, la eficiencia y eficacia del personal del Departamento Técnico. • Reducir en un 30%, los riesgos y accidentes en el manejo de equipos. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar las pautas necesarias, que sirvan de guía al personal del Departamento Técnico, para realizar su trabajo en óptimas condiciones. • Suministrar la información y características de todos los equipos, para la ejecución del trabajo. • Innovar el empleo de nuevos equipos, herramienta de trabajo y tecnología, acoplados a una nueva metodología, para el aprovechamiento de recursos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Identificar las habilidades, aptitudes y experiencia, del nuevo personal del área técnica, mediante entrevistas, evaluaciones y aplicación práctica de sus conocimientos.	Jefe del área Técnica Técnicos e Ingenieros	Entrevista Evaluación Prácticas	No hay debilidad.
2	Proporcionar la información necesaria sobre: Actividades, manejo de equipos y área de trabajo para el nuevo personal.	Jefe del área Técnica Técnicos	Folletos	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
3	Dictar un seminario de innovación, a través de un Ingeniero Especialista, quien brinda toda la información necesaria, sobre el servicio que ofrece la empresa.	Jefe del área Técnica	Diapositivas Folletos	No hay debilidad
4	Evaluar el grado de conocimiento del nuevo personal, mediante la utilización de un cuestionario previamente elaborado, acerca de la innovación proporcionada.	Jefe del área Técnica Nuevo personal	Cuestionarios	Las evaluaciones realizadas, no son archivadas con los documentos de cada empleado, se encuentran archivadas en una sola carpeta. (Ver debilidad N° 52, página 251)
5	Promover programas de capacitación en periodos trimestrales o semestrales, acerca del manejo de los nuevos equipos adquiridos, tecnología y métodos, que permitan una actualización constante de conocimientos.	Jefe del área Técnica Ingenieros especialistas	Programa de capacitación	No hay debilidad
6	Planificar el cronograma de capacitación, dirigida a clientes de la empresa.	Asesores Comerciales Jefe del área Técnica Cliente	Cronograma de capacitación	Cuando los clientes son de Provincia, solicitan postergación para la capacitación, provocando descoordinación en la planificación. (Ver debilidad N° 53, página 251)
7	Realizar anticipadamente, folletos e información útil para el cliente, sobre el bien y servicio al cual accedió.	Jefe del área Técnica Cliente	Folletos e información	No hay debilidad.

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Culminar la capacitación, mediante la utilización de formularios de registro que incluyen: Fecha, tema, responsable, observaciones y firma de satisfacción del cliente.	Personal Técnico Cliente	Formulario de Registro de la capacitación.	En algunos registros no constan la fecha y firma del cliente, sólo colocan un sello. (Ver debilidad N° 54, página 252)
9	Entregar el informe y registro de la capacitación, para verificar y archivar los documentos de todos los asistentes a la capacitación.	Personal Técnico Jefe del área Técnica	Informe Registro de la capacitación.	Existe rotación del personal técnico, debido a viajes fuera de la ciudad que deben realizar para las capacitaciones o instalaciones. (Ver debilidad N° 55, página 252)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 24: Mantenimiento de equipos de la empresa

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: TÉCNICO				
PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir en un 50%, el manejo inadecuado de equipos. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todas las instrucciones, tiempo y recursos, para el mantenimiento de equipos de trabajo. • Aprobar el plan de mantenimiento de todos los equipos, por parte del Gerente Administrativo/ Financiero. • Reportar el nombre y fecha de la persona que reporto el daño, a través de la ficha de mantenimiento. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Detectar el mal manejo o funcionamiento de los equipos, a través de informes técnicos.	Personal del Departamento Técnico Jefe del área Técnica	Informe Técnico	No existe un documento donde se reporte el mal funcionamiento de los equipos, sólo se informa al Jefe Técnico de manera verbal. (Ver debilidad N° 56, página 253)
2	Registrar en la ficha de mantenimiento, el arreglo o reparación del equipo que estuvo sin operar, descripción del problema, materiales utilizados y costos.	Jefe del área Técnica Personal de mantenimiento	Ficha de mantenimiento	No hay debilidad
3	Seleccionar un técnico especializado en mantenimiento, para resarcir el daño causado en los equipos, y realizar el registro correspondiente con las indicaciones respectivas, relacionado al arreglo por medios propios.	Jefe del área Técnica Técnico especializado	Ficha de mantenimiento Factura de reparación.	El Gerente Administrativo/ Financiero, no actualiza la información sobre la búsqueda de nuevos proveedores de repuestos, mantenimiento, etc. (Ver debilidad N° 57, página 253)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Entregar la factura e informe técnico, para el registro y aprobación del pago en el Departamento de Contabilidad.	Gerente Administrativo/ Financiero Contabilidad	Factura Informe Técnico	No hay debilidad.
5	Ejecutar un plan periódico de mantenimiento preventivo, a todos los equipos de la empresa, a través del empleo de las fichas técnicas aprobadas.	Jefe del área Técnica Gerente Administrativo/ Financiero	Plan de mantenimiento preventivo Ficha Técnica	Se registra retrasos en el mantenimiento preventivo de los equipos. (Ver debilidad N° 58, página 253)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 25: Mantenimiento de equipos de clientes

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: TÉCNICO				
PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el 100% de satisfacción, en la entrega de productos y prestación de servicio a los clientes. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un registro actualizado de los mantenimientos realizados de forma anual. • Programar fecha de mantenimiento con el cliente. • Verificar la realización del mantenimiento en la fecha establecida, con firmas de respaldo. • Corroborar el registro del mantenimiento realizado, con todos los campos del informe. • El personal técnico no puede coordinar fechas, ni precios con el cliente, esa información el cliente coordina directamente con el asesor de ventas. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Proporcionar el servicio de mantenimiento, que garantice la adquisición del producto, durante el periodo de un año.	Asesor Comercial Cliente	Factura	No hay debilidad
2	Actualizar los datos de los clientes, que se benefician con prestación del servicio de mantenimiento de manera anual.	Jefe del área Técnica Asesor Comercial	Registro de mantenimiento	No hay debilidad
3	Realizar llamadas telefónicas al cliente, para coordinar las fechas en un periodo trimestral de visita, para efectuar el mantenimiento.	Asesor Comercial Cliente	Llamadas telefónicas.	Existe descoordinación en las fechas asignadas por parte del asesor comercial al cliente, con la fecha de disponibilidad de los técnicos. (Ver debilidad N° 59, página 254)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Registrar las visitas realizadas a clientes, detallando datos personales, servicio prestado, responsable asignado, firmas y solicitud de repuestos de ser el caso, para su posterior facturación ya que no se incluye en el servicio de mantenimiento.	Técnico Cliente	Registro de mantenimiento	No hay debilidad
5	Entregar el documento del registro de mantenimiento, para la revisión de conformidad o inconformidad, por parte del cliente.	Jefe del área Técnica	Registro de mantenimiento	El Jefe del área Técnica no revisa debidamente los registros de mantenimiento, es por eso que posterior a su archivo, se detecta que no fueron ejecutados satisfactoriamente. (Ver debilidad N° 60, página 254)
6	Adquirir un nuevo servicio de mantenimiento, una vez culminado el año de garantía del producto; el mismo que se factura y coordina una fecha establecida, con el vendedor	Asesor Comercial Cliente	Factura	Las fechas se coordina con el cronograma del vendedor, muchas veces el mismo no se encuentra actualizado con el del Departamento Técnico, lo cual provoca cambios en el cronograma de trabajo. (Ver debilidad N° 59, página 254)
7	Visitar al cliente, revisar el daño ocasionado, y realizar una proforma con el asesor comercial, en la que se detalle los repuestos a utilizar y el precio a cancelar.	Jefe del área Técnica Técnico Cliente Asesor Comercial	Proforma	Los técnicos proporcionan precios de repuestos o del servicio de mantenimiento. (Ver debilidad N° 61, página 255)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
8	Coordinar con el personal de ventas, la fecha y realización de pago, si el cliente acepta y requiere el servicio.	Asesor Comercial Cliente	Factura	No hay debilidad
9	Realizar la visita e ingreso del registro de mantenimiento y reparación del equipo, con la respectiva firma del cliente.	Técnico Cliente	Registro de mantenimiento	No hay debilidad
10	Receptar el registro y verificar firmas del cliente y técnico para su posterior archivo	Jefe del área Técnica	Registro de mantenimiento	El vendedor no verifica a través de llamada telefónica, la satisfacción del cliente. (Ver debilidad N° 43, página 245)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 26: Requerimiento de repuestos

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: TÉCNICO				
PROCESO: REQUERIMIENTO DE REPUESTOS				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> Abastecer en un 90% de repuestos para la empresa, que garanticen su utilización. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> La solicitud de adquisición de repuestos, debe contener la firma del Jefe del área Técnica. Verificar el inventario de repuestos, para proceder a realizar la orden de compra. Revisar la mercadería en buen estado. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Llenar la solicitud de adquisición de repuestos y entregar a Bodega.	Jefe del área Técnica Bodega	Solicitud de adquisición.	La solicitud, no especifica el código del repuesto a solicitar. (Ver debilidad N° 62, página 256)
2	Revisar la solicitud de requerimiento con el inventario disponible para la venta, en el caso que el inventario requerido no exista en bodega, se procede a realizar la orden de compra y entregar al Gerente Administrativo/ Financiero para realizar la adquisición respectiva.	Gerente Administrativo/ Financiero Bodeguero	Orden de compra	En ocasiones se realiza de manera verbal la adquisición al Gerente Administrativo/ Financiero. (Ver debilidad N° 76, página 224)
3	Verificar la factura, guía de remisión y el estado óptimo de la mercadería, para su almacenamiento en bodega.	Jefe del área Técnica Bodeguero	Guía de remisión Factura	Cuando la adquisición es representativa, el bodeguero no realiza una revisión completa. (Ver debilidad N° 64, página 257)
4	Enviar al Departamento de Contabilidad, los documentos que respaldan el ingreso de mercadería, para su posterior ingreso y cancelación, una vez verificado el estado óptimo y cantidad solicitada de la mercadería.	Bodeguero Contabilidad	Factura Cheque, transferencia	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

3.6 NARRATIVA DE BODEGA

Tabla 27: Pedido – Recepción de mercadería

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: BODEGA				
PROCESO: PEDIDO – RECEPCIÓN DE MERCADERÍA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado óptimo de la mercadería solicitada, ingresada a bodega. • Disminuir en un 90%, la recepción de mercadería con fallas y desperfectos. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Informar anticipadamente, el requerimiento de mercadería. • El jefe de bodega, debe revisar minuciosamente la mercadería recibida, con un control de especificaciones y características solicitadas. • Informar al Gerente Administrativo/ Financiero, las fallas y anomalías detectadas, para proceder con la devolución. • Almacenar la mercadería con los códigos respectivos. • La factura de compra, guía de remisión que detalla la mercadería solicitada, deben contar con la firma de recibido del responsable de bodega. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Revisar el stock de mercadería disponible para la venta.	Jefe de Bodega	Conteo físico	No hay debilidad
2	Almacenar la mercadería según sus características, para poder acceder con facilidad a la misma.	Jefe de Bodega	Perchas Estanterías Vitrinas	No hay debilidad
3	Analizar la mercadería que se encuentra pronta a terminarse, para realizar un nuevo pedido.	Jefe de Bodega Gerente Administrativo/ Financiero	Comunicación verbal	No se utilizan solicitudes escritas, para realizar un nuevo pedido de mercadería, la solicitud de requerimiento se realiza de manera verbal cuando el requerimiento se trata de compras mínimas. (Ver debilidad N° 63, página 257)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Solicitar el pedido de mercadería, para tener un stock amplio de productos.	Gerente Administrativo/ Financiero	Órdenes de Pedido	No hay debilidad
5	Autorizar el retiro de la mercadería al chofer de la empresa, quién realiza la entrega de la copia de cédula de ciudadanía, guía de remisión y firmas que respaldan la entrega y recepción de la misma.	Gerente Administrativo/ Financiero Chofer de la empresa	Guía de remisión Documento de identidad.	No hay debilidad
6	Verificar minuciosamente, el estado en el que se recibe la mercadería y su ingreso a bodega, características y cantidades.	Jefe de Bodega	Factura Orden de pedido Guía de remisión	En ciertas ocasiones cuando la cantidad de mercadería recibida es representativa, el jefe de bodega no revisa debidamente el pedido. (Ver debilidad N° 64, página 257)
7	Determinar el mal estado o faltante de mercadería, e informar para solicitar la debida devolución.	Jefe de Bodega Gerente Administrativo/ Financiero	Información verbal	El jefe de bodega no realiza un informe sobre la mercadería y especificaciones del mal estado o faltante si fuera el caso. (Ver debilidad N° 65, página 258)
8	Asignar el código respectivo para cada producto, y establecer uno nuevo para la mercadería que sea necesario. Para su posterior registro en los diferentes departamentos de la empresa.	Jefe de Bodega	Factura Códigos	En ocasiones se presenta confusión de códigos en productos de la misma naturaleza pero diferente peso o condiciones de poca diferencia. (Ver debilidad N° 66, página 258)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
9	Ingresar en un archivo de hoja electrónica Excel, el detalle de la mercadería, que servirá de respaldo para el registro de sus entradas y salidas.	Jefe de Bodega	Archivo de Excel	No hay debilidad
10	Entregar los documentos al Departamento de Contabilidad, para que se registre la mercadería solicitada y que está en óptimas condiciones.	Jefe de Bodega Contador	Factura Orden de compra	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 28: Pedido – Recepción de mercadería importada

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: BODEGA				
PROCESO: PEDIDO – RECEPCIÓN DE MERCADERÍA IMPORTADA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el retraso en la recepción de la mercadería, ya sea por falta de logística en la realización de trámites en la Agencia de Aduana. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> Informar con anticipación sobre el requerimiento de mercadería. El jefe de bodega debe revisar minuciosamente la mercadería recibida, la misma que debe contener todas las especificaciones y requerimientos. Se debe informar al Gerente Administrativo/ Financiero sobre faltante en la mercadería requerida. Almacenar la mercadería con los códigos respectivos y si es el caso de equipos se envía al departamento técnico donde firma como responsable el Jefe del área Técnica. La factura y orden de compra deben contener la firma de recibido del responsable de bodega. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Revisar, analizar y enviar el informe escrito de la mercadería que se encuentra agotada, para su cotización y debida aprobación para la importación.	Jefe de Bodega Gerente Administrativo/ Financiero Gerente General	Informe escrito Cotización Importación	No hay debilidad
2	Aprobar la solicitud de pedido de bodega, para proceder a contratar los servicios del Agente de Aduana, para que proceda con los trámites pertinentes.	Gerente Administrativo/ Financiero Agente de aduana	Orden de pedido Documentos de desaduanización	No hay debilidad
3	Retirar la mercadería del almacén temporal de la Aduana, para su ingreso a las bodegas de la empresa.	Agente de Aduanas Jefe de Bodega	Documentos de importación	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
4	Almacenar los productos y registrarlos con sus respectivos códigos en un archivo de Excel, si se trata de equipos se procede a enviar al Departamento Técnico.	Jefe de Bodega Jefe del área Técnico	Bodegas Archivo de Excel Departamento Técnico	No hay debilidad.
5	Ingresar la información al Departamento de Contabilidad para el debido registro.	Jefe de Bodega Contador	Factura Documentos de importación	A la ausencia de un departamento de Importaciones, el encargado de Contabilidad de es el responsable del ingreso de mercadería y equipos importados. (Ver debilidad N° 67, página 259)

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 29: Salida de inventario

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: BODEGA				
PROCESO: SALIDA DE INVENTARIO				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el 100% de satisfacción de los clientes, en cuanto a la calidad de los productos ofertados. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Bodega, debe revisar minuciosamente la calidad del producto entregado al cliente, previo ensayo del mismo. • Para la entrega de mercadería el Jefe de Bodega, debe requerir todos los documentos necesarios que sirvan de respaldo. • Verificar que los comprobantes de venta, describan todos los datos del cliente y del responsable de su entrega. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Despachar la mercadería, mediante la factura o nota de entrega, la misma que detalla fecha y nombre del vendedor. El Jefe de bodega no está autorizado a entregar mercadería si no recibe algún documento de respaldo.	Jefe de bodega Asesor Comercial	Nota de entrega Comprobante de venta	Se ha presentado confusiones cuando el bodeguero entrega la mercadería a clientes conocidos de la empresa sin recibir a tiempo la documentación correspondiente, ya sea por agilizar el proceso. (Ver debilidad N° 68, página 260)
2	Recibir en un plazo máximo de 15 días, las notas de entrega adjunta con las facturas respectivas, para la entrega de la mercadería.	Jefe de Bodega Cliente Asesores Comerciales	Nota de entrega Comprobante de venta.	No hay debilidad
3	Mantener el mayor resguardo de la mercadería, hasta su entrega al cliente.	Jefe de bodega Cliente	Verificación de mercadería	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

Tabla 30: Devolución de mercadería

SANITRON INGENIERÍA DE PURIFICACIÓN Y REPRESENTACIONES CÍA. LTDA.				
DEPARTAMENTO: BODEGA				
PROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA				
HECHO POR: EVELYN ECHE				
FECHA: 13 DE ABRIL DE 2016				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el 100% de garantía en los productos ofertados, calidad y stock permanente. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar productos de calidad, en estado óptimo para su comercialización. • Reemplazar con productos nuevos, a aquellos que presentan anomalías en el menor tiempo posible. • Mantener garantías con proveedores para el reintegro de la mercadería adquirida. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
1	Verificar la devolución de la mercadería, el estado y cantidad recibida, con los documentos soporte de la mercadería entregada por la empresa, para continuar con los trámites a nivel interno de la empresa.	Cliente Asesor Comercial Jefe de bodega Jefe de Ventas Departamento de Contabilidad	Verificación de mercadería.	No existe un registro de Bodega de las devoluciones realizadas por el cliente. (Ver debilidad N° 69, página 261)
2	Receptar la solicitud de devolución, en donde se detalle que la mercadería se encuentra en condiciones para proceder a elaborar la nota de crédito respectiva.	Cliente Asesor Comercial Jefe de Ventas Departamento de Contabilidad	Solicitud de devolución Nota de crédito	No hay debilidad
3	Autorización para el reintegro de la mercadería.	Cliente Gerente Administrativo/Financiero Jefe de Bodega	Nota de Crédito	No hay debilidad
4	Entregar al cliente un producto nuevo, de acuerdo con las características solicitadas y en completo funcionamiento.	Jefe de Bodega Cliente	Nota de entrega Documentos respectivos	No hay debilidad

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO QUE SE USA	DEBILIDADES DE CONTROL
5	Ingresar la mercadería reintegrada a la empresa, para el envío al proveedor para su posterior cambio.	Jefe de Bodega Área Técnica	Informe Técnico	En ciertas ocasiones no se verifica si la devolución fue hecha con la cantidad correspondiente. (Ver debilidad N° 70, página 261)
6	Obtener el informe de los resultados del producto en proceso de devolución.	Proveedores Área Técnica	Informe Técnico	No hay debilidad

Fuente: Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda.

4 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento tienen como finalidad evaluar la eficiencia de los controles que tiene la empresa para cada uno de sus procesos, como también identificar que se cumplan las políticas y reglamentos de la misma.

4.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE NÓMINA



PTRH-1
Página 1/2

AUDITORÍA OPERATIVA

TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: NÓMINA

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

	ACTIVIDAD
	OBJETIVOS:
1	Evaluar la eficiencia y eficacia de los procedimientos y políticas del área de recursos humanos.
2	Identificar las funciones y responsabilidades del personal de cada área de la empresa.
3	Determinar el cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección, inducción del personal.
	DEBILIDADES IMPORTANTES:
1	La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo que el proceso de reclutamiento, selección e inducción va a cargo del Departamento Administrativo/Financiero.
2	No existe un adecuado sistema de selección y contratación del personal.

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	1	Realizar relevamiento de procesos.	RH 1
Evelyn Eche	2	Determinar debilidades.	RH 1
Evelyn Eche	3	Seleccionar la muestra para el análisis de las respectivas pruebas de cumplimiento.	RH1
Evelyn Eche	4	Identificar las actividades o procedimientos que se va a verificar.	RH1
Evelyn Eche	a	Identificar las referencias laborales con certificados originales.	RH1
	b	Verificar la experiencia del personal a contratar con los requerimientos mínimos solicitados.	
	c	Verificar que las cartas de referencia personal sean ajenas a familiares que vivan en el mismo domicilio del empleado.	
	d	Confirmar que el contrato cuente con las firmas correspondientes y legalidad del mismo.	
	e	Verificar la periodicidad y parámetros de la evaluación de desempeño al personal.	
	f	Comprobar el pago oportuno de remuneración y beneficios de ley.	
	g	Verificar el seguimiento del plan de mejoras y sugerencias posterior a la evaluación de desempeño.	
Evelyn Eche	5	Resumir los incumplimientos en la cédula de aserciones.	RH2
Evelyn Eche	6	Conversar con el auditado.	RH2
Evelyn Eche	7	Definir si es sugerencia o no.	RH2
Evelyn Eche	8	Calificar el nivel de significatividad y justificar el mismo.	RH2
Evelyn Eche	9	Evaluar la existencia de recomendaciones generales.	RH2



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: NÓMINA

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

Fecha de ingreso	Área	Cargo	Aserciones						
			a	b	c	d	e	f	g
11/10/2013	Técnica	Ingeniero en análisis de agua	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
09/01/2014	Técnica	Técnico de mantenimiento de equipos	✓	✓	✓	✓	5	✓	✓
17/03/2014	Ventas	Asesor comercial	1	✓	✓	✓	✓	✓	7
05/08/2014	Técnica	Técnico de purificación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
05/11/2014	Ventas	Asesor comercial	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16/03/2015	Técnica	Técnico de purificación	✓	✓	✓	4	✓	✓	✓
02/07/2015	Contabilidad	Asistente contable	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
12/10/2015	Técnica	Técnico de mantenimiento de equipos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
07/12/2015	Ventas	Asesor comercial	✓	3	✓	✓	6	✓	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

OBJETIVO DEL TRABAJO

(Ver programa de trabajo PTRH-1)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

La selección de los datos se basó en la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Los datos que se aplicó en la fórmula son:

N: 16 Empleados

σ : 0,5 Desviación estándar

Z: 90% Nivel de confianza

e: 10% Limite de error

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula mencionada es 9 contratos a revisar aleatoriamente.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

EXPLICACIÓN DE NÚMEROS:

Los números que se indican en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado en cada una de ellas, la explicación de los mismos se puede observar en la cédula de excepciones.

Significado de las Aserciones:

- a.** Identificar las referencias laborales con certificados originales.
- b.** Verificar la experiencia del personal a contratar con los requerimientos mínimos solicitados.
- c.** Verificar que las cartas de referencia personal sean ajenas a familiares que vivan en el mismo domicilio del empleado.
- d.** Confirmar que el contrato cuente con las firmas correspondientes y legalidad del mismo.
- e.** Verificar la periodicidad y parámetros de la evaluación de desempeño al personal.
- f.** Comprobar el pago oportuno de remuneración y beneficios de ley.
- g.** Verificar el seguimiento del plan de mejoras y sugerencias posterior a la evaluación de desempeño.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

CONCLUSIÓN:

Sanitron no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos por lo cual el Gerente Administrativo/ Financiero junto con el Jefe del área que solicita la vacante se encargan del proceso de selección, contratación e inducción del personal, contando con la autorización del Gerente General.

El proceso de selección, contratación e inducción no lleva un reglamento específico, por lo cual no se ha ejecutado el proceso de manera adecuada, provocando que no se realice la debida verificación de documentos y permitido que se contrate personal sin la debida experiencia y con documentos que no cumplen las especificaciones requeridas por la empresa.

La empresa no tiene definido los parámetros y la periodicidad para la evaluación del personal, lo que ha dado como resultado que el personal se sienta desmotivado y no se corrija las falencias de ciertos empleados.

Evelyn Eche

FIRMA



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: NÓMINA

EXCEPCIÓN EN LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
1	RH-1	Se verificó que en la carpeta del asesor comercial no se encontraba las referencias laborales que abalicen su experiencia. (Ver debilidad N° 18, página 229)	El encargado de la revisión de los documentos del empleado manifiesta que no se encuentra adjunto las referencias laborales ya que el empleado se comprometió a presentar los documentos respectivos en fechas posteriores.	SI	La Auditoría recomienda que antes de contratar al personal se debe verificar la veracidad y la constancia de todos los documentos requeridos.			
Nivel de importancia: El Nivel de importancia es MUY GRAVE, debido a que la falta de documentos que justifiquen la experiencia del personal a contratar puede ocasionar que la empresa se arriesgue a contratar personal sin la debida preparación.								

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
2	RH-1	Al revisar la documentación del asesor comercial se logró identificar que carecía de experiencia. (Ver debilidad N° 18, página 229)	El encargado de la selección del personal manifiesta que se contrató el asesor comercial por recomendación del Gerente General.	SI	Se debe cumplir con las políticas establecidas por la entidad para todo el personal, ya que la empresa cuenta con la disposición de contratar personal con experiencia mínima de 2 años.			
		Nivel de importancia: El Nivel de importancia es MUY GRAVE, ya que no se cumple con las políticas de la empresa, las mismas que indican que se debe contratar personal con experiencia mínima de 2 años, y esta falta de verificación puede ocasionar que el personal contratado tenga problemas en su rendimiento laboral.						
3	RH-1	Los documentos presentados por el asesor comercial, indica que cuenta con experiencia mínima de 2 años la misma que se detallaba en la hoja de vida, pero no contiene un certificado que constate la veracidad de la misma. (Ver debilidad N° 18, página 229)	El encargado manifiesta que realizó una revisión rápida debido a la urgencia de la vacante.	SI	La persona encargada de la verificación de los documentos del personal a contratar, debe comprobar la experiencia tanto con certificados y llamadas telefónicas.			
		Nivel de importancia: Es MUY GRAVE que la persona encargada de la verificación de los documentos del personal a contratar no compruebe la veracidad de la experiencia que indica la hoja de vida.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
4	RH-1	Al verifica el registro del contrato del técnico del área del Purificación en el Ministerio de Relaciones Laborales se constató que fue realizado después de 4 meses que se firmó el mismo. (Ver debilidad N° 22, página 231)	Se manifiesta que debido al retraso de la entrega de la cédula del empleado no se realizó el registro del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales en el tiempo establecido.	SI	Al momento de realizar el contrato y firma el mismo, se debe requerir todos los documentos respectivos para el registro oportuno del mismo y evitar futuras sanciones.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, ya que no se cumple con el debido reglamento del registro del nuevo empleado en el tiempo determinado, lo mismo que ocasiona problemas futuros.						
5	RH-1	Se verificó que al empleado del área técnica se le realizó únicamente una evaluación de desempeño desde su ingreso. (Ver debilidad N° 24, página 232)	El Gerente Administrativo/ Financiero quien es el encargado de la evaluación de desempeño, indica que solo se le realizó una evaluación de desempeño, ya que su rendimiento laboral es excelente.	SI	La Auditoría recomienda que la evaluación de desempeño se debe llevar por lo menos 1 vez al año y se debe realizar a todo el personal sin importar su rendimiento laboral.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a que el personal que tiene un buen desempeño laboral no se siente motivado ya que no se mide su desempeño para ascensos y aumento de remuneración.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
6	RH-1	Se constató que al asesor comercial no le han realizado la debida evaluación de desempeño. (Ver debilidad N° 24, página 232)	Sanitron no tiene establecido un cronograma para la realización de la evaluación de desempeño del personal, es así que se realiza dependiendo de las circunstancias que se presenten.	SI	La empresa debe llevar un calendario y cronograma de la periodicidad de las evaluaciones de desempeño del personal.			
		Nivel de importancia: Es GRAVE que no se realice la evaluación de desempeño a todos los empleados, ya que no se lleva un seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.						
7	RH-1	(71) Se verifica que no existe un seguimiento del resultado de la evaluación de desempeño hecho al empleado. (Ver debilidad N° 71, página 232)	El encargado manifiesta que su desempeño no tuvo sugerencias graves por lo cual las recomendaciones fueron leves y no fue necesario realizar un seguimiento.	SI	Se sugiere que se haga un seguimiento de las evaluaciones de desempeño de todos los empleados tanto de los que obtuvieron un buen rendimiento como los que presentaron problemas, a fin de mejorar el servicio a los clientes.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a la falta de un seguimiento posterior a la evaluación de desempeño, provoca que no se evalué si el empleado sigue con los problemas detectados o existe algún cambio.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
8	RH-1	Se comprueba que no se realizó un seguimiento del asistente contable después de haber realizado la debida evaluación de su desempeño. (Ver debilidad N° 71, página 232)	El Gerente Administrativo/ Financiero encargado del seguimiento indica que este proceso se realiza a los cargos con alta jerarquía, es por eso que se ha dejado a un lado el seguimiento al asistente contable.	SI	Se recomienda que se realice un seguimiento a todos los empleados de la empresa, para obtener un mejor rendimiento laboral.			
Nivel de importancia: Es GRAVE porque todos los empleados necesitan que se realice un seguimiento de su desempeño, para así detectar falencias y evitar futuros problemas.								

4.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS



PTV-1
Página 1/2

AUDITORÍA OPERATIVA

TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

ACTIVIDAD	
1	OBJETIVOS: Evaluación del correcto cumplimiento de los procesos de venta.
2	Verificar y coordinar el cumplimiento eficiente de los elementos materiales y humanos que integran el proceso de ventas.
3	Determinar la eficacia y la eficiencia de los procedimientos de ventas.
DEBILIDADES IMPORTANTES:	
1	La empresa no proyecta nuevas estrategias de publicidad para captar nuevos clientes y promocionar sus productos.
2	El personal de ventas no cuenta con capacitaciones adecuadas que promuevan su buen rendimiento.
3	El departamento de ventas carece de comunicación con el departamento técnico, en cuanto a la asignación de fechas de capacitación y puesta en marcha de los diferentes servicios que oferta la empresa.

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	1	Realizar relevamiento de procesos.	V-1
Evelyn Eche	2	Determinar debilidades.	V-1

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	3	Seleccionar la muestra para el análisis de las respectivas pruebas de cumplimiento.	V-1
Evelyn Eche	4	Identificar las actividades o procedimientos que se va a verificar.	V-1
Evelyn Eche	a	Verificar la entrega y confirmación de recibido de la cotización en el tiempo establecido.	V-1
	b	Comprobar que las facturas cuenten con los requerimientos mínimos exigidos por la entidad de control SRI, por ejemplo: RUC, razón social, dirección, número de autorización y fecha de caducidad.	
	c	Constatar que el número de secuencia de la factura pre impreso esté acorde a la referencia del sistema.	
	d	Verificar que las ventas se encuentran respaldadas con sus respectivas facturas.	
	e	Evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que oferta la empresa.	
	f	Verificar que los asesores de ventas tengan la lista de precios actualizada y comparar con las facturas de ventas.	
	g	Comparar las facturas con los documentos de despacho de bodega.	
Evelyn Eche	5	Resumir los incumplimientos en la cédula de aserciones.	V-2
Evelyn Eche	6	Conversar con el auditado.	V-2
Evelyn Eche	7	Definir si es sugerencia o no.	V-2
Evelyn Eche	8	Calificar el nivel de significatividad y justificar el mismo.	V-2
Evelyn Eche	9	Evaluar la existencia de recomendaciones generales.	V-2



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

Fecha de Venta	Número de Comprobante	Vendedor	Aserciones						
			a	b	c	d	e	f	g
02/10/2015	23441	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
02/10/2015	23445	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
05/10/2015	23490	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
06/10/2015	23510	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
06/10/2015	23518	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
08/10/2015	23459	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13/10/2015	23510	Asesor 3	✓	2	✓	✓	✓	✓	✓
14/10/2015	23530	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15/10/2015	23572	Asesor 1	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16/10/2015	23610	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21/10/2015	23646	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	4	✓	✓
22/10/2015	23674	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23/10/2015	23682	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26/10/2015	23696	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
27/10/2015	23707	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	5	✓	✓
28/10/2015	23715	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29/10/2015	23719	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29/10/2015	23722	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30/10/2015	23735	Asesor 3	✓	✓	✓	3	✓	✓	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

OBJETIVO DEL TRABAJO

(Ver programa de trabajo PTV-1)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

Para la respectiva muestra se tomó información de las ventas realizadas en el año 2015, seleccionando el mes con mayor porcentaje de ventas, posterior se aplicó la fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Los datos que se aplicó en la fórmula son:

N: 300 Ventas

σ : 0,5 Desviación estándar

Z: 90% Nivel de confianza

e: 10% Limite de error

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula mencionada es 19 facturas a revisar aleatoriamente.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

EXPLICACIÓN DE NÚMEROS:

Los números que se indican en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado en cada una de ellas, la explicación de los mismos se puede observar en la cédula de excepciones.

Significado de las Aserciones:

- a. Verificar la entrega y confirmación de recibido de la cotización en el tiempo establecido.
- b. Comprobar que las facturas cuenten con los requerimientos mínimos exigidos por la entidad de control SRI, por ejemplo: RUC, razón social, dirección, número de autorización y fecha de caducidad.
- c. Constatar que el número de secuencia de la factura pre impreso esté acorde a la referencia del sistema.
- d. Verificar que las ventas se encuentran respaldadas con sus respectivas facturas.
- e. Evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que oferta la empresa.
- f. Verificar que los asesores de ventas tengan la lista de precios actualizada y comparar con las facturas de ventas.
- g. Comparar las facturas con los documentos de despacho de bodega.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

CONCLUSIÓN:

El Departamento de Ventas presenta problemas debido a la falta de actualización de datos de los clientes o mala organización del personal, lo que conlleva que no se realice las funciones en el momento adecuado.

Por lo que se sugiere que se realice una actualización permanente y revisión del sistema para evitar problemas con el cliente y cumplir con el servicio prestado.

Los asesores comerciales necesitan de programas de capacitación, a fin de conocer sobre los servicios y productos que ofertan y brindar un buen servicio a los clientes.

Evelyn Eche

FIRMA

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: VENTAS

PROCESO: VENTAS

EXCEPCIÓN EN LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
1	V-1	(72) Se detectó que el asesor 1 no envió la cotización al cliente de la factura N° 23572 respectivo en el tiempo establecido, por una llamada telefónica el Asesor 2 se percató del error, de manera inmediata envió la cotización al cliente, finalmente el asesor 1 logró concretar la venta. (Ver debilidad N° 72, página 245)	El asesor 1 manifestó que por exceso de trabajo se produjo error de digitación de correo electrónico del cliente, lo cual ocasionó que no llegue a su destino final.	SI	Se sugiere que el asesor comercial actualice los datos de los clientes, adicional debe confirmar la recepción de los correos mediante una llamada telefónica.			
Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, ya que por falta de actualización de datos u olvido, la cotización requerida por el cliente no llega a su destino y como consecuencia el cliente no se siente satisfecho con el servicio de la empresa y puede ocasionar la pérdida de la venta y del cliente.								

V-2
Página 2/3

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
2	V-1	(73) Se detectó que se envió una factura pre impresa N° 23510 caducada por 2 días. (Ver debilidad N° 73, página 246)	El asesor 3 expresa que el Departamento contable no actualizó a tiempo las facturas y no se percató de la fecha de caducidad.	SI	La Auditoría interna sugiere que se actualice las facturas con 8 días antes de la caducidad.			
		Nivel de Importancia: Es una falla MUY GRAVE, ya que a consecuencia de esto, surgen problemas tanto para el cliente como para la empresa.						
3	V-1	(74) Se observó que la factura N° 23735 no se encuentra en físico, solo en el sistema. (Ver debilidad N° 74, página 246)	El asesor comercial indica que la factura fue adjuntada en el archivo de ventas del mes, sin embargo se desconoce la existencia de la misma.	SI	La Auditoría interna recomienda llevar un control en el archivo de las facturas emitidas, con el fin de evitar complicaciones a futuro.			
		Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, ya que la información del sistema debe respaldarse en físico para tener mayor control de ella.						
4	V-1	(75) Se evaluó que el cliente de la factura N°. 23646 presenta quejas vía e-mail, sobre el atraso de una capacitación de equipos adquiridos. (Ver debilidad N° 75, página 246)	El encargado del Departamento Técnico manifestó que hubo un cruce de fechas en las dos instalaciones con los servicios requeridos, por tanto se vio obligado a postergar la capacitación.	SI	La Auditoría interna sugiere llevar un cronograma tanto el departamento técnico como el asesor comercial, esto con el fin de evitar contratiempos con los clientes.			
		Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, ya que está en juego el prestigio de la empresa y la fidelidad del cliente, debido a la mala organización del departamento de ventas y técnico en el cronograma de fechas de instalaciones, mantenimientos y capacitaciones.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
5	V-1	Se observó que el cliente envió por servientrega una queja por escrito de la factura N° 23707 informando que su solicitud de compra fue de 30 paquetes de grava seleccionada de 75lb, pero le llegó 28 correctas y 2 paquetes de 50lb. (Ver debilidad N° 83, página 260)	El Asesor 3 indicó que él envió la factura a bodega con el requerimiento indicado por el cliente.	SI	Se recomienda que el asesor comercial verifique la recepción correcta de los productos solicitados por el cliente.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a que se pierde la credibilidad de la empresa y la fidelidad del cliente.						
6	V-1	Se verifica que la factura N° 23696 no coincide con la cantidad de los documentos de despacho. (Ver debilidad N° 83, página 260)	El encargado de bodega y el asesor 2 indican que la cantidad no es la misma ya que después de realizar la factura, se comprobó que no existía la cantidad requerida por el cliente, se procedió anular la factura, pero el cliente sugirió que la cantidad faltante se le haga llegar y no se anule la misma.	SI	La Auditoría interna sigue que este tipo de errores no puede pasar, ya que antes de realizar la venta se debe revisar en el sistema si existe la cantidad requerida por el cliente.			
		Nivel de Importancia: Este suceso es un error MUY GRAVE, ya que se está incumpliendo con el procedimiento de ventas y primordialmente se incumple con el requerimiento del cliente.						

4.3 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE COMPRAS



PTC-1
Página 1/2

AUDITORÍA OPERATIVA

TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

	ACTIVIDAD
1	OBJETIVOS: Evaluar la eficiencia en el proceso de compras.
2	Identificar los procedimientos que se llevan a cabo en el área de compras.
3	Verificar que la selección de proveedores sea veraz y transparente a fin de conseguir precios y productos competitivos.
	DEBILIDADES IMPORTANTES:
1	La empresa tiene mayor preferencia en los proveedores antiguos y no realiza un análisis de posibles proveedores.
2	Los requerimientos para las compras se realizan de forma verbal, es decir no se utiliza registros escritos que sustenten los requerimientos.
3	El Gerente Administrativo / financiero, autoriza la compra sin verificar la existencia en el inventario, solo se guía por el requerimiento de bodega.

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	1	Realizar relevamiento de procesos.	C-1

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	2	Determinar debilidades.	C-1
Evelyn Eche	3	Seleccionar la muestra para el análisis de las respectivas pruebas de cumplimiento.	C-1
Evelyn Eche	4	Identificar las actividades o procedimientos que se va a verificar.	C-1
Evelyn Eche	a	Constatar que la orden de compra de inventario o repuestos otorgado por bodega se encuentre adjunto a la factura de compra.	C-1
	b	Verificar que se haya analizado más de una cotización para el proceso de compra y se encuentre archivada junto a la factura correspondiente.	
	c	Comprobar que la orden de compra se encuentre autorizada por el Gerente Administrativo/ Financiero, con la respectiva firma o rúbrica.	
	d	Verificar que la nota de crédito por devolución se encuentre archivada junto a la factura correspondiente.	
	e	Verificar que se cancele en el tiempo establecido los créditos otorgados por los proveedores.	
	f	Verificar que el detalle de la factura de mercadería solicitada este acorde con la proforma de la adquisición.	
	g	Verificar que la selección del proveedor se haya realizado bajo parámetros de la empresa.	
Evelyn Eche	5	Resumir los incumplimientos en la cédula de aserciones.	C-2
Evelyn Eche	6	Conversar con el auditado.	C-2
Evelyn Eche	7	Definir si es sugerencia o no.	C-2
Evelyn Eche	8	Calificar el nivel de significatividad y justificar el mismo.	C-2
Evelyn Eche	9	Evaluar la existencia de recomendaciones generales.	C-2



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

Fecha de compra	Número de factura	Número de orden de compra	Descripción del producto	Aserciones						
				a	b	c	d	e	f	g
04/11/2015	6726	422	Medias filtrantes	✓	✓	✓	✓	6	✓	✓
04/11/2015	56722	440	Cartuchos y membranas	✓	3	✓	✓	✓	✓	✓
05/11/2015	47321	449	Medias filtrantes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
06/11/2015	24275	-	Válvulas bronce de agua	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10/11/2015	6934	467	Lifestraw familiar y personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12/11/2015	59643	472	Pastillas de cloro	✓	✓	5	✓	✓	✓	✓
12/11/2015	27793	475	Repuestos menores para equipos	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16/11/2015	12216	486	Filtros de carbón	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17/11/2015	13271	490	Sensor válvula performa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19/11/2015	59941	492	Resistencias thermo scientific	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20/11/2015	59960	495	Bomba maceradora LP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23/11/2015	49436	500	Sal Industrial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23/11/2015	28624	504	Medias filtrantes	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
25/11/2015	13729	510	Tubos de salmuera para tanque	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25/11/2015	49875	513	Lifestraw familiar y personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27/11/2015	13937	519	Grasa de silicona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30/11/2015	49900	535	Grava seleccionada	✓	4	✓	✓	✓	✓	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

OBJETIVO DEL TRABAJO

(Ver programa de trabajo PTC-1)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

Para la respectiva muestra se tomó información de las órdenes de compra realizadas en el año 2015, seleccionando el mes de noviembre el mismo que tiene mayor porcentaje de compras.

La selección de los datos se basó en la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Los datos que se aplicó en la fórmula son:

N: 120 Compras

σ: 0,5 Desviación estándar

Z: 90% Nivel de confianza

e: 10% Limite de error

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula mencionada es 17 adquisiciones a revisar aleatoriamente.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

EXPLICACIÓN DE NÚMEROS:

Los números que se indican en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado en cada una de ellas, la explicación de los mismos se puede observar en la cédula de excepciones.

Significado de las Aserciones:

- a.** Constatar que la orden de compra de inventario o repuestos otorgado por bodega se encuentre adjunto a la factura de compra.
- b.** Verificar que se haya analizado más de una cotización para el proceso de compra y se encuentre archivada junto a la factura correspondiente.
- c.** Comprobar que la orden de compra se encuentre autorizada por el Gerente Administrativo/ Financiero, con la respectiva firma o rúbrica.
- d.** Verificar que la nota de crédito por devolución se encuentre archivada junto a la factura correspondiente.
- e.** Verificar que se cancele en el tiempo establecido los créditos otorgados por los proveedores.
- f.** Verificar que el detalle de la factura de mercadería solicitada este acorde con la proforma de la adquisición.
- g.** Verificar que la selección de proveedores se haya realizado bajo parámetros de la empresa.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

CONCLUSIÓN:

El proceso de adquisición de mercadería presenta problemas referentes a que algunas órdenes de compra no se encuentran adjuntas a la factura correspondiente, debido a que se han realizado de manera verbal o se han extraviado, en otros casos no contienen la firma o rúbrica correspondiente a la autorización del Gerente Administrativo/ Financiero.

De la misma manera algunas compras no han sido realizadas llevando las políticas de la empresa, en lo que se refiere a realizar un análisis de por lo menos 3 proveedores para realizar la adquisición y comúnmente se realiza con proveedores antiguos.

Evelyn Eche

FIRMA



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COMPRAS

EXCEPCIÓN EN LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: NOVIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
1	C-1	Se verificó que la factura N° 24275, no tiene adjunto la orden de compra respectiva. (Ver debilidad N° 6, página 222)	El encargado de bodega manifiesta que el requerimiento se hizo de manera verbal ya que la compra de inventario era de un valor mínimo.	SI	La Auditoría Interna recomienda que el encargado de Bodega debe entregar la orden de compra respectiva al Gerente Administrativo/ Financiero, sin importar el monto de compra.			
Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, debido a que la falta de la orden de compra que sustente el requerimiento de inventario-repuestos, da origen a problemas y compras no autorizadas.								

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
2	C-1	Se detectó que la orden de compra N° 525 no se encuentra adjunta a la respectiva factura. (Ver debilidad N° 74, página 245)	El encargado de bodega expresa que si entregó la orden de compra, al parecer no se encontró adjunto a la factura de compra en el archivo.	SI	Se recomienda que todos los documentos del proceso tanto compras como ventas sean entregados y organizados en el archivo.			
		Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, debido a que la falta de documentos que sustenten el requerimiento de inventario-repuestos, da origen a problemas y compras no autorizadas.						
3	C-1	La orden de compra N° 443 se realizó en base a una sola cotización. (Ver debilidad N° 8, página 222)	El Gerente Administrativo/ Financiero afirma que se realizó la compra con el proveedor de confianza, por tanto no se analizó otras cotizaciones.	SI	La Auditoría Interna sugiere analizar mínimo 3 cotizaciones, teniendo en cuenta proveedores antiguos y nuevos, esto con el fin de encontrar precios y productos competitivos en el mercado.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es GRAVE, la empresa se arriesga a perder competitividad, debido a que no realiza un análisis de nuevos proveedores que pueden ofertarle precios y ofertas más competitivas.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
4	C-1	Para realizar la orden de compra N° 535 se observó que solo existe una cotización archivada junto a la adquisición. (Ver debilidad N° 8, página 222)	El Gerente Administrativo/ Financiero indica que solo se analizó una cotización ya que en ese momento los proveedores que se analizan para la adquisición de este producto no disponían de la cantidad que la empresa necesitaba.	SI	Se recomienda que se analice nuevos proveedores y se especifique cual fue la razón por la que solo se analizó una cotización.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a que no se cumple con la política de la empresa y no se analizan nuevos proveedores.						
5	C-1	(76) Se verifico que la orden de compra N° 517 no contenía la firma de autorización del Gerente Administrativo/ Financiero. (Ver debilidad N° 76, página 224)	El Gerente Administrativo/ Financiero expresó que la orden de compra respectiva no contiene su firma de autorización debido a que no se encontraba en las instalaciones de la empresa, sin embargo la compra fue autorizada a través de una llamada telefónica.	SI	Se recomienda que toda compra tenga un respaldo físico, en este caso el Gerente Administrativo/ Financiero debe emitir la autorización por medio de un correo electrónico a fin de llevar un mejor control.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, toda autorización debe tener un respaldo físico ya sea un mail, certificado, que indique que se puede proceder con la debida compra.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
6	C-1	Se encontró que la orden de compra N° 420 se canceló con 10 días de mora. (Ver debilidad N° 10, página 223)	El encargado expresa que la empresa no contaba con los fondos necesarios para el pago de la factura de la orden de compra.	SI	Se recomienda llevar un seguimiento o monitoreo de los créditos adquiridos con el fin de cumplir con las fechas establecidas y si no es el caso comunicarse con el proveedor con antelación para solicitar un tiempo de prórroga.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es GRAVE, es necesario llevar un seguimiento de los fondos que cuenta la empresa para realizar el pago de la compra y así evitar atrasos.						
7	C-1	(77) Se verificó que el detalle de la factura no era la misma que la proforma de compra, ya que la proforma era sobre medias filtrantes Zeolita Turbimax de 50 lbs y la factura detallaba Medias filtrantes Zeolita Turbimax de 70 lbs. (Ver debilidad N° 77, página 225)	El encargado manifiesta que verificó con bodega que se recibió la compra requerida, pero no se percató que no fue de la cantidad solicitada, ya que el empaque y diseño del producto es el mismo y adicional solo se verificó con la factura.	SI	La Auditoría Interna recomienda que se debe verificar la mercadería recibida con la factura y proforma de lo adquirido.			
		Nivel de Importancia: Es importante verificar la factura con la proforma que se solicitó para la compra y así evitar problemas futuros.						

4.4 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE COBRANZAS



PTCB-1
Página 1/2

AUDITORÍA OPERATIVA

TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

ACTIVIDAD	
	OBJETIVOS:
1	Evaluar el control de créditos y cobranzas para determinar cómo está operando este proceso.
2	Determinar la eficiencia y eficacia del proceso de cobranza.
3	Examinar el riesgo al que se expone la empresa por los malos procedimientos del personal encargado de cobranzas.
	DEBILIDADES IMPORTANTES:
1	La carencia de un Departamento de Cobranzas, exige que el Departamento Administrativo y Ventas realicen esta función que no es la apropiada para el mismo.
2	La empresa no tiene políticas de otorgación y recuperación de créditos dados a los clientes.

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	1	Realizar relevamiento de procesos.	CB-1
Evelyn Eche	2	Determinar debilidades.	CB-1

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	3	Seleccionar la muestra para el análisis de las respectivas pruebas de cumplimiento.	CB-1
Evelyn Eche	4	Identificar las actividades o procedimientos que se va a verificar.	CB-1
Evelyn Eche	a	Verificar la aprobación del crédito por parte del Gerente Administrativo/Financiero.	CB-1
	b	Verificar si se realizó el seguimiento de cobro en el tiempo de vencimiento a los clientes que se les otorgó créditos.	
	c	Verificar que los anticipos o cancelación de las cuentas por cobrar se realicen en forma correcta en el sistema.	
	d	Identificar si el encargado de otorgar créditos, realiza un análisis crediticio antes de autorizar el plazo y monto del crédito.	
	e	Comprobar los documentos que respalden las solicitudes de ampliación de plazo de parte de los clientes, la renegociación de deuda con el cliente.	
	f	Verificar que se haya notificado la aplicación de interés a los clientes que se encuentra en mora con más de 90 días impagos.	
Evelyn Eche	5	Resumir los incumplimientos en la cédula de aserciones.	CB-2
Evelyn Eche	6	Conversar con el auditado.	CB-2
Evelyn Eche	7	Definir si es sugerencia o no	CB-2
Evelyn Eche	8	Calificar el nivel de significatividad y justificar el mismo.	CB-2
Evelyn Eche	9	Evaluar la existencia de recomendaciones generales.	CB-2



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

Plazo de crédito	Número de Comprobante	Valor	Vendedor	Aserciones					
				a	b	c	d	e	f
60 días	20205	\$ 15.219,09	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45 días	20345	\$ 13.219,34	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	5	✓
15 días	20405	\$ 5.765,00	Asesor 1	1	✓	✓	✓	✓	✓
60 días	20412	\$ 21.865,34	Asesor 2	✓	✓	✓	4	✓	✓
30 días	20570	\$ 12.342,10	Asesor 3	✓	2	✓	✓	✓	✓
30 días	20676	\$ 2.210,00	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 días	20745	\$ 7.892,98	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 días	20987	\$ 1.234,65	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	7
15 días	21234	\$ 900,34	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30 días	21398	\$ 4.720,00	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	8
45 días	21589	\$ 3.660,98	Asesor 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
60 días	21896	\$ 7.894,56	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 días	21956	\$ 1.347,00	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 días	22476	\$ 845,00	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30 días	22736	\$ 12.453,67	Asesor 2	✓	3	✓	✓	✓	✓
120 días	23485	\$ 23.226,73	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
60 días	23754	\$ 8.240,42	Asesor 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15 días	24654	\$ 4.298,00	Asesor 3	✓	✓	✓	✓	6	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

OBJETIVO DEL TRABAJO

(Ver programa de trabajo PTCB-1)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

Para la respectiva muestra se tomó información de los créditos otorgados a los clientes en el año 2015, los cuales son alrededor de 350 créditos, siendo este valor la población calculamos la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Los datos que se aplicó en la fórmula son:

N: 350 Créditos

σ : 0,5 Desviación estándar

Z: 90% Nivel de confianza

e: 10% Limite de error

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula mencionada es 18 créditos a revisar aleatoriamente.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

EXPLICACIÓN DE NÚMEROS:

Los números que se indican en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado en cada una de ellas, la explicación de los mismos se puede observar en la cédula de excepciones.

Significado de las Aserciones:

- a.** Verificar la aprobación del crédito por parte del Gerente Administrativo / Financiero.
- b.** Verificar si se realizó el seguimiento de cobro en el tiempo de vencimiento a los clientes que se les otorgó créditos.
- c.** Verificar que los anticipos o cancelación de las cuentas por cobrar se realice en forma correcta en el sistema.
- d.** Identificar si el encargado de otorgar créditos, realiza un análisis crediticio antes de autorizar el plazo y monto del crédito.
- e.** Comprobar los documentos que respalden las solicitudes de ampliación de plazo de parte de los clientes, la renegociación de deuda con el cliente.
- f.** Verificar que se haya notificado la aplicación de interés a los clientes que se encuentra en mora con más de 90 días impagos.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

CONCLUSIÓN:

El proceso de cobranzas lo realiza el Gerente Administrativo/ Financiero junto con el Departamento de Ventas quienes son encargados de realizar las llamadas y enviar el mail a los clientes que se encuentren con cuentas por vencer o vencidas.

Por la falta de un Departamento de Cobranzas y un encargado específico para este proceso se han presentado distintos problemas ya que no se tiene políticas establecidas para otorgar créditos, plazos, montos, de igual manera si se concede el crédito en algunos casos no existe un documento que lo verifique, debido a que el acuerdo se realiza verbalmente.

Evelyn Eche

FIRMA



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO

PROCESO: COBRANZAS

EXCEPCIÓN EN LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

HECHO POR: EVELYN ECHE

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
1	CB-1	(78) Se observó que el crédito de la factura N° 20405 fue otorgado por el asesor 1, el cual no contiene respaldo físico, es decir la autorización para otorgar dicho crédito, la misma que constate la aprobación del Gerente Administrativo/ Financiero. (Ver debilidad N° 78, página 238)	El Asesor 1 que cerró la venta manifiesta que la autorización fue dada por el Gerente Administrativo/ Financiero de manera verbal, ya que el cliente requería de los servicios de manera inmediata.	SI	La Auditoría Interna sugiere que las autorizaciones deben contener su debido respaldo físico, a pesar de la urgencia siempre se debe seguir con las políticas establecidas con el fin de no presentar inconvenientes en el futuro.			
Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, debido a que la falta de un respaldo físico por parte del Gerente Administrativo/ Financiero quien es el encargado de autorizar dichos créditos, puede ocasionar que se concedan créditos por el Departamento de Ventas sin la autorización correspondiente.								

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
2	CB-1	(79) Se verificó que el crédito con factura N° 20570, se encontraba vencida y no se ha realizado el procedimiento adecuado para la recuperación de cartera vencida. (Ver debilidad N° 79, página 238)	El Jefe de ventas manifiesta que el cliente ha cambiado el número telefónico y no se acercado actualizar, por lo cual se ha enviado un mail, pero hasta el momento no se ha obtenido una respuesta favorable.	SI	La Auditoría interna sugiere a los encargados de cobranzas realizar el seguimiento del crédito antes del vencimiento del crédito otorgado ya sea por cualquier medio, además se sugiere la actualización oportuna de los datos de los clientes.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, la falta de una persona específica para este proceso contrae que no se lleve el debido seguimiento de la cartera vencida y su recuperación, lo cual es perjudicial para la empresa ya que no recupera el efectivo en el tiempo establecido y puede retrasarse con sus obligaciones.						
3	CB-1	Se verificó que la factura N° 22736 se encuentra pendiente de pago hasta diciembre de 2015, observándose que lleva más de 60 días de retraso. (Ver debilidad N° 79, página 238)	El encargado manifiesta que el crédito es a una institución pública y que los pagos no se están realizando y no se lleva el seguimiento adecuado debido a que el gobierno realizó un reajuste al presupuesto general del estado y solo queda seguir esperando.	SI	Se recomienda que los créditos con instituciones públicas se realicen con un acta o compromiso de pago con el jefe inmediato en dicha institución.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a que la falta de recuperación de cartera resta liquidez a la empresa.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
4	CB-1	(80) Se detectó que el plazo de crédito para la factura N° 20412 se otorgó basándose en el monto de compra del cliente. (Ver debilidad N° 80, página 239)	El Gerente Administrativo/Financiero indicó que otorgó el plazo de pago por que el monto de compra era significativo.	SI	La auditoría interna sugiere la implementación de un Departamento de Cobranzas o al menos una persona encargada netamente del seguimiento para los procesos ya sea de otorgación de créditos y recuperación de créditos.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, al no existir políticas para otorgar créditos se recurre a medidas inmediatas como conceder crédito por el monto, lo cual puede ocasionar una pérdida para la empresa si el cliente falla con el pago.						
5	CB-1	(81) Se detectó que el pago del comprobante N° 20345 se realizó 30 días después de la fecha de vencimiento. (Ver debilidad N° 81, página 239)	El Gerente Administrativo/ Financiero manifestó que realizó una visita al cliente, éste solicitó una ampliación para el pago de la deuda, el gerente lo aprobó, sin embargo no se percató en respaldar con documentos esta aprobación.	SI	La Auditoría interna recomienda llevar un registro escrito de las aprobaciones y rechazos de cualquier solicitud, porque los asesores comerciales quienes se encargan de llamar a los clientes de cuentas vencidas, desconocen las decisiones tomadas verbalmente por el Gerente Administrativo/ Financiero.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, la autorización y ampliación de créditos deben sustentarse con documentos para llevar un adecuado control, ya que la ausencia de sustentos provoca que el asesor encargado de la recuperación de cartera insista con el cliente, provocando una mala relación con el mismo.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
6	CB-1	Se verificó que la factura N°24654 no tiene el análisis crediticio respectivo del cliente, la misma que se ha cancelado 48 días después de haberle otorgado el crédito. (Ver debilidad N° 31, página 237)	El Gerente Administrativo/ Financiero encargado de realizar el análisis crediticio correspondiente informa que no se realizó el respectivo análisis debido a que el cliente únicamente solicitó 15 días de plazo.	SI	La Auditoría interna sugiere que se debe realizar el análisis crediticio para todos los clientes sin importar que el plazo y monto sean pequeños.			
		Nivel de importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, debido a que se debe realizar el análisis correspondiente sin importar que el monto o el plazo de crédito sean pequeños.						
7	CB-1	(82) Se verificó que la factura N° 20987 lleva 120 días de mora y su plazo de crédito fue de 30 días, por lo cual se procedió a cobrar interés basándose en las políticas de la empresa, sin haberle informado al cliente. (Ver debilidad N° 82, página 239)	El Asesor 1 manifiesta que se han enviado mail recordando al cliente que su cuenta se encuentra vencida, pero no se informó que después del 3 mes de vencimiento, se cobra el interés respectivo.	SI	La Auditoría interna sugiere que se debe informar al cliente las políticas de crédito y cobranzas antes de concretar su compra a crédito, de la misma manera en el momento del seguimiento del cobro se debe informar dichas pautas.			
		Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, no informar al cliente sobre las políticas de crédito y cobro antes de realizar su compra, ya que esto provoca malos entendidos e insatisfacción del cliente.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
8	CB-1	(82) Se constató que el cliente de la factura N° 21398 tiene de mora 90 días a partir de la fecha de vencimiento y no existe la constancia que se le notificó que se generará interés de los días de vencimiento. (Ver debilidad N° 82, página 239)	El encargado manifestó que el cliente cambio de dirección y debido a esto no se logró contactar.	SI	Se sugiere que se pida información de referencias personales para tener contacto con los clientes en caso que ocurra este tipo de problemas.			
Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, debido a que la falta de información del cliente trae como resultado dificultad para recuperar la cuenta vencida.								

4.5 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE INVENTARIO



PTINV-1
Página 1/2

AUDITORÍA OPERATIVA

TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE-NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

	ACTIVIDAD
	OBJETIVOS:
1	Determinar el cumplimiento de las medidas adecuadas para la utilización del inventario.
2	Verificar la eficiencia del proceso de inventarios.
3	Evaluar los procesos y control de inventario de Sanitron.
	DEBILIDADES IMPORTANTES:
1	No existe un adecuado control de la revisión de la mercadería recibida.
2	Desconocimiento de las políticas internas de la empresa.

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	1	Realizar relevamiento de procesos.	INV 1
Evelyn Eche	2	Determinar debilidades.	INV 1
Evelyn Eche	3	Seleccionar la muestra para el análisis de las respectivas pruebas de cumplimiento.	INV 1

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	REF.P/J
		PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA:	
Evelyn Eche	4	Identificar las actividades o procedimientos que se va a verificar.	INV1
Evelyn Eche	a	Verificar que la orden de compra entrega por parte del Jefe de Bodega al Gerente Administrativo/ Financiero se encuentra archivada con los documentos de la compra.	INV1
	b	Revisar que las devoluciones o reclamos de inventario incompleto se realizaron enseguida de la recepción de la mercadería.	
	c	La mercadería y repuesto cuenten con un código propio.	
	d	Se encuentra archivada adecuadamente las facturas por compras de mercadería, repuestos, activo fijo, suministros.	
	e	Comparar que la cantidad facturada sea la misma que la cantidad despacha.	
	f	Revisar la existencia de documentos que autorice la salida de mercadería.	
	g	El sistema informático de la empresa, contiene la información de la ubicación del inventario.	
Evelyn Eche	5	Resumir los incumplimientos en la cédula de aserciones.	INV2
Evelyn Eche	6	Conversar con el auditado.	INV2
Evelyn Eche	7	Definir si es sugerencia o no.	INV2
Evelyn Eche	8	Calificar el nivel de significatividad y justificar el mismo.	INV2
Evelyn Eche	9	Evaluar la existencia de recomendaciones generales.	INV2



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE-NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

Fecha de compra	Número de factura	Número de orden de compra	Descripción del producto	Aserciones			
				a	b	c	d
04/11/2015	6726	422	Medias filtrantes	✓	✓	✓	✓
04/11/2015	56722	440	Cartuchos y membranas	✓	✓	✓	4
05/11/2015	47321	449	Medias filtrantes	✓	✓	✓	✓
06/11/2015	24275	-	Válvulas bronce de agua	1	✓	✓	✓
10/11/2015	6934	467	Lifestraw familiar y personal	✓	✓	✓	✓
12/11/2015	59643	472	Pastillas de cloro	✓	✓	✓	✓
12/11/2015	27793	475	Repuestos menores de equipos	2	✓	✓	✓
16/11/2015	12216	486	Filtros de carbón	✓	✓	✓	✓
17/11/2015	13271	490	Sensor válvula performa	✓	✓	✓	✓
19/11/2015	59941	492	Resistencias thermo scientific	✓	✓	✓	✓
20/11/2015	59960	495	Bomba maceradora LP	✓	✓	✓	✓
23/11/2015	49436	500	Sal Industrial	✓	✓	✓	✓
23/11/2015	28624	504	Medias filtrantes	✓	3	✓	✓
25/11/2015	13729	510	Tubos de salmuera para tanque	✓	✓	✓	✓
25/11/2015	49875	513	Lifestraw familiar y personal	✓	✓	✓	✓
27/11/2015	13937	519	Grasa de silicona	✓	✓	✓	✓
30/11/2015	49900	535	Grava seleccionada	✓	✓	✓	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE-NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

Fecha de Venta	Número de Comprobante	Vendedor	Aserciones		
			e	f	g
02/10/2015	23441	Asesor 1	✓	✓	✓
02/10/2015	23445	Asesor 2	✓	✓	✓
05/10/2015	23490	Asesor 2	✓	✓	✓
06/10/2015	23510	Asesor 3	✓	✓	✓
06/10/2015	23518	Asesor 1	✓	✓	✓
08/10/2015	23459	Asesor 3	✓	✓	✓
13/10/2015	23510	Asesor 3	✓	7	✓
14/10/2015	23530	Asesor 1	✓	✓	✓
15/10/2015	23572	Asesor 1	✓	✓	✓
16/10/2015	23610	Asesor 3	✓	✓	✓
21/10/2015	23646	Asesor 2	✓	✓	✓
22/10/2015	23674	Asesor 1	✓	✓	✓
23/10/2015	23682	Asesor 1	✓	✓	✓
26/10/2015	23696	Asesor 2	5	✓	✓
27/10/2015	23707	Asesor 3	6	✓	✓
28/10/2015	23715	Asesor 2	✓	✓	✓
29/10/2015	23719	Asesor 3	✓	✓	✓
29/10/2015	23722	Asesor 1	✓	✓	✓
30/10/2015	23735	Asesor 3	✓	✓	✓



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

OBJETIVO DEL TRABAJO

(Ver programa de trabajo PTINV.1)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

La selección de los datos se basó en la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Los datos que se aplicó en la fórmula son:

N: 120 facturas de compras y 300 facturas de ventas

σ : 0,5 Desviación estándar

Z: 90% Nivel de confianza

e: 10% Limite de error

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula mencionada es 17 adquisiciones a revisar aleatoriamente y 19 facturas correspondiente a ventas.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE-NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

EXPLICACIÓN DE NÚMEROS:

Los números que se indican en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado en cada una de ellas, la explicación de los mismos se puede observar en la cédula de excepciones.

Significado de las Aserciones:

- a.** Verificar que la orden de compra entrega por parte del Jefe de Bodega al Gerente Administrativo/ Financiero se encuentra archivada con los documentos de la compra.
- b.** Revisar que las devoluciones o reclamos de inventario incompleto se realizó enseguida de la recepción de la mercadería.
- c.** La mercadería y repuesto cuenten con un código propio.
- d.** Se encuentra archivada adecuadamente las facturas por compras de mercadería, repuestos, activo fijo, suministros.
- e.** Comparar que la cantidad facturada sea la misma que la cantidad despacha.
- f.** Revisar la existencia de documentos que autorice la salida de mercadería.
- g.** El sistema informático de la empresa, contiene la información de la ubicación del inventario.



AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: INVENTARIO

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: OCTUBRE-NOVIEMBRE

HECHO POR: EVELYN ECHE

CONCLUSIÓN:

En el proceso de inventario se ha detectado que no se tienen claras las políticas de la empresa por lo cual se ha incurrido a su incumplimiento, como en el caso de entregar mercadería sin los documentos respectivos, realizar la adquisición de mercadería ante el Gerente Administrativo/ Financiero de manera verbal. Estas falencias han dado como resultado contradicciones de información y molestias por parte del cliente.

Evelyn Eche

FIRMA

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
1	INV-1	Se verificó que la factura N° 24275, no tiene adjunto la orden de compra respectiva. (Ver debilidad N° 6, página 222)	El encargado de bodega manifiesta que el requerimiento se hizo de manera verbal ya que la compra de inventario era de un valor mínimo.	SI	La Auditoría Interna recomienda que el encargado de Bodega debe entregar la orden de compra respectiva hacia el Gerente Administrativo/ Financiero, sin importar el monto de compra.			
Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, debido a que la falta de documentos que sustenten el requerimiento de inventario-repuestos, da origen a problemas y compras no autorizadas.								
2	INV-1	Se detectó que la orden de compra N° 525 no se encuentra adjunta a la respectiva factura. (Ver debilidad N° 74, página 246)	El encargado de bodega expresa que si entregó la orden de compra, al parecer no se encontró adjunto a la factura de compra en el archivo.	SI	Se recomienda que todos los documentos del proceso tanto compras como ventas sean entregados y organizados en el archivo.			
Nivel de Importancia: Es un error MUY GRAVE, debido a que la falta de documentos que sustenten el requerimiento de inventario-repuestos, da origen a problemas y compras no autorizadas.								

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
3	INV-1	Se verificó que el detalle de la factura no era la misma que la proforma de compra, ya que la proforma era sobre medias filtrantes Zeolita Turbimax de 50 lbs y la factura detallaba Medias filtrantes Zeolita Turbimax de 70 lbs. (Ver debilidad N° 77, página 225)	El encargado manifiesta que verificó con bodega que se recibió la compra requerida, pero no se percató que no fueron de la cantidad solicitada, ya que su empaque y diseño del producto es el mismo y adicional solo se verificó con la factura.	SI	La Auditoría Interna recomienda que se debe verificar la mercadería recibida con la factura y proforma de lo adquirido.			
		Nivel de Importancia: Es importante verificar la factura con la proforma que se solicitó para la compra y así evitar problemas futuros.						
4	INV-1	Se verificó que el producto cartuchos y membranas que son utilizados como repuesto y mercadería de venta, se encuentran en un solo lugar, sin identificar cuáles son destinadas a repuesto y mercadería. (Ver debilidad N° 11, 66; páginas 224, 258)	El encargado de Bodega manifiesta que se mantienen en un solo lugar, debido a que llevan el mismo código.	SI	La Auditoría Interna sugiere que la mercadería utilizada para ventas y repuestos se encuentre separada, para así evitar confusiones al momento de revisar el inventario para realizar una venta.			
		Nivel de Importancia: El nivel de importancia es GRAVE, debido a que la mala organización ocasiona que se encuentre información contrariada al momento de realizar la venta.						

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
5	INV-1	(83) Se verifica que la factura N° 23696 no coincide con la cantidad de los documentos de despacho. (Ver debilidad N° 83, página 260)	El encargado de bodega y el asesor 2 indican que la cantidad no es la misma ya que después de realizar la factura, se comprobó que no existía la cantidad requerida por el cliente, se procedió anular la factura, pero el cliente sugirió que la cantidad faltante se le haga llegar y no se anule la misma.	SI	La Auditoría interna sigue que este tipo de errores no puede pasar, ya que antes de realizar la venta se debe revisar en el sistema si existe la cantidad requerida por el cliente.			
6	INV-1	Se observó que el cliente envió por servientrega una queja por escrito de la factura N° 23707 informando que su solicitud de compra fue de 30 paquetes de grava seleccionada de 75lb, pero le llegó 28 correctas y 2 paquetes de 50lb. (Ver debilidad N° 43, 66; páginas 245, 258)	El Asesor 3 indicó que él envió la factura a bodega con el requerimiento indicado por el cliente.	SI	Se recomienda que el asesor comercial verifique que la recepción correcta de los productos solicitados por el cliente.			

N° Excepción	Ref. PT:	Descripción de la Excepción	Comentario del Auditado	¿Aplica Sugerencia?	Disposición de Auditoría Interna	Nivel de Importancia		
						Muy Grave	Grave	Bueno
7	INV-1	Se detectó que la factura 23510 en Bodega no se encontraba archivada. (Ver debilidad N° 68, página 260)	El encargado de bodega manifiesta que no recibió el documento respectivo por parte del cliente, debido a que se trata de un cliente frecuente y manifestó entregársela luego.	SI	La Auditoría Interna, manifiesta que se debe respetar las políticas de la empresa y no entregar la mercadería sin los documentos respectivos.			
Nivel de Importancia: El nivel de importancia es MUY GRAVE, debido a que la falta de documentos al momento de entregar la mercadería, puede ocasionar pérdida de mercadería o reclamos posteriores por parte del cliente.								

4.6 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

La Evaluación de Control Interno es importante para obtener información respecto a la organización y los procesos de cada uno de los departamentos que la conforman, a fin de evaluar su desempeño y detectar posibles deficiencias que evitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para realizar la Evaluación de Control Interno, se procedió analizar las debilidades encontradas mediante el relevamiento de procesos, el mismo que se realizó a todos los departamentos de la empresa juntamente con los procesos y subprocesos; también se realizó pruebas de cumplimiento de los procesos más relevantes como es el proceso de ventas, adquisiciones, cobranzas, recursos humanos e inventario. Posterior se procede a realizar la evaluación de control interno, analizando los procedimientos y debilidades para calificar el Nivel de Confianza de Control Interno, donde se califica BAJO (1), MEDIO (2) y ALTO (3).

Finalmente se procede analizar el promedio de nivel de confianza, omitiendo una recomendación para cada proceso analizado. Con este procedimiento se pretende analizar y evaluar el nivel de cada debilidad encontrada, abalizando la importancia e influencia en el proceso del cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la empresa.

4.6.1 Departamento de Gerencia

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: GERENCIA					
PROCESO: DIRIGIR A LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA Y LA REPRESENTA.					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Direccionar a la empresa para el cumplimiento de la misión y visión de la misma.	No hay debilidad.		2	
2	Representar, delegar, mantener liderazgo, preparación y capacidad de negociación.	No hay debilidad.		2	
3	Concatenar departamentos, sub departamentos, procesos y sub procesos, para cumplir con el objetivo y razón de ser de la empresa.	No hay una adecuada distribución de funciones.	1		
4	Convocar a reuniones específicas, con temas y objetivos a tratar, en una fecha previamente establecida.	No se comunica el objetivo principal de la reunión.		2	
5	Preparar el material a utilizar e informes individuales.	No hay debilidad.			3
6	Coordinar la reunión y asistencia de los presentes, para dar inicio con el orden del día, destacando el objetivo principal de la reunión.	No hay debilidad.		2	
7	Estimular la participación, opinión, y sugerencias de los asistentes.	No hay debilidad.			3
8	Resumir los temas tratados, conclusiones o decisión final, con la aprobación del quórum reglamentario o con la aceptación de todos los presentes.	No hay debilidad.			3
PROMEDIO			2,2		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza es considerado MEDIO, debido a que el Gerente General otorga la autorización para muchas de las decisiones al Gerente Administrativo/ Financiero, es así que no tiene una relación estrecha con las actividades del personal de la empresa y existe segregación de funciones lo mismo que ha provocado que algunas de ella no han sido llevadas adecuadamente.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: GERENCIA					
PROCESO: VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Planear las metas, a través de un estudio minucioso que permitan establecer objetivos medibles, en un determinado tiempo.	No hay debilidad.		2	
2	Convocar a reuniones a los jefes de todos los departamentos, para informar sobre las metas y objetivos de la empresa y estos comuniquen a todo el personal.	No existe una adecuada divulgación de políticas, objetivos y metas que se encuentran vigentes dentro de la empresa.	1		
3	Evaluar propuestas, previo análisis y seguimiento de desempeño, para proceder a realizar correcciones necesarias, con la finalidad de cumplir a cabalidad la meta establecida.	No se tiene un procedimiento establecido para la evaluación de desempeño.	1		
PROMEDIO			1,3		

NIVEL DE CONFIANZA.- El proceso de verificación del cumplimiento de metas y objetivos se considera BAJO debido a que los objetivos y metas planteados por la alta gerencia no son comunicados a todo el personal de la empresa o se comunica verbalmente a los encargados de cada departamento, para que estos transmitan al personal a su cargo, pero esta comunicación se la realiza de manera verbal, provocando contrariedades o desconocimiento de información en algunos empleados.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: GERENCIA			
PROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Dirigir los departamentos que conforman la Empresa		2,2	
Verificar el cumplimiento de metas y objetivos	1,3		
PROMEDIO	1,75		

La Evaluación de Control Interno del Departamento de Gerencia indica que tiene un nivel de confianza MEDIO debido a que el Gerente asigna gran parte de la responsabilidad al Gerente Administrativo/ Financiero siendo él quien toma control de la organización por su nivel de conocimiento y confianza hacia el Gerente General, provocando que el Gerente no se encuentre totalmente involucrado con los departamentos y personal de la empresa.

Las decisiones de la Alta Gerencia en la organización y asignación de responsabilidades ha provocado el origen a la segregación de funciones, ya que

una persona realiza diversas funciones dando como resultado que no se ejecuten adecuadamente.

4.6.2 Departamento Administrativo/Financiero

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Analizar la experiencia y tiempo en el mercado, de las empresas que promocionan los productos necesarios para el giro de negocio de Sanitron.	La empresa se guía por la información que el proveedor transfiere, pero no realiza visitas a las empresas proveedoras, para verificar la autenticidad de su información.		2	
2	Revisar marcas y representaciones utilizadas por cada proveedor, así como la disponibilidad de inventario.	No hay debilidad		2	
3	Revisar la información correspondiente a ventas anuales, cumplimiento de sus obligaciones y la formalidad con la que trabaja la empresa.	No hay debilidad en el proceso, ya que la empresa se asegura de la formalidad de los proveedores con los que trabaja.			3
4	Estudiar precios de los productos, que manejan los distintos proveedores.	No hay debilidad.		2	

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
5	Analizar promociones, plazos y formas de pago de los productos.	Cuando existen promociones en productos, muchas veces se los adquiere sin previa verificación, acerca de la rotación de los mismos en la empresa, ya que muchos de ellos se encuentran en stock.		2	
6	Evaluar la disponibilidad, atención e información proporcionada, por los asesores de ventas.	No existe debilidad alguna, al ser un proceso que ayuda a mantener mejores relaciones comerciales con el asesor de ventas, si proporciona información necesaria para la negociación.			3
7	Registro de toda la información del proveedor, como: Contactos, productos, ofertas, etc., para comunicarse al momento de la adquisición de productos.	No hay debilidad.			3
PROMEDIO			2,4		

NIVEL DE CONFIANZA.-El nivel de confianza es MEDIO debido a que en el proceso de selección de proveedores no se planea una visita a las instalaciones del proveedor para conocer y asegurarse de la veracidad de la información entregada por su parte y se coloca mayor énfasis en proveedores antiguos sin realizar una búsqueda constante de negociación con nuevos proveedores.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	El Jefe de bodega, comunica al Gerente Administrativo/ Financiero, el requerimiento de mercadería o repuestos de equipos, mediante la orden de compra donde se detalla, la cantidad de productos necesarios en almacén, para su revisión, cotización y pedido.	En ocasiones la solicitud de pedido se realiza de manera verbal ante el Gerente Administrativo/ Financiero.	1		
2	La cotización se realiza por teléfono, o vía email, a tres o más proveedores anteriormente seleccionados.	La empresa continuamente recurre a proveedores antiguos. Ciertas adquisiciones se realizan en base a una cotización.	1		
3	Análisis de ofertas, disponibilidad de productos y promociones.	Se acceden a promociones de los proveedores, sin previa revisión del nivel de rotación del inventario, que se encuentra en stock.		2	
4	Realizar el pedido tomando en cuenta el plazo, tiempo de entrega, y forma de pago del producto.	No hay debilidad			3
5	Recepción de mercadería por el encargado de Bodega, donde se encarga de verificar la cantidad y calidad de la adquisición.	No hay debilidad		2	

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
6	La factura de compra, ingresa al Departamento de Contabilidad, para su revisión, registro, emisión de comprobantes de retención y cancelación, dependiendo de las formas de pago acordadas con los proveedores seleccionados.	No hay un control de tiempos para cancelación de créditos con proveedores, por parte del Gerente Administrativo/Financiero, ya que en ocasiones el proveedor se comunica para solicitar el mismo.		2	
7	Ingreso de la mercadería al sistema contable con los diferentes ítems del producto.	El ingreso de la mercadería al sistema contable, en ausencia de la persona encargada o un departamento de adquisiciones, lo realiza el Gerente Administrativo/Financiero con la ayuda del Contador, con los diferentes ítems del producto.		2	
8	Solicitar ampliación de plazo para la cancelación, del crédito a los proveedores según sea el caso.	No hay debilidad.			3
9	En el caso de que la mercadería receptada llegue defectuosa o incorrecta, el encargado de bodega comunica al Gerente Administrativo/ Financiero.	No hay debilidad.		2	

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
10	El Gerente Administrativo/ Financiero se comunica con el Asesor Comercial del proveedor indicando los inconvenientes suscitados y con esto convienen la devolución de dicha mercadería.	No hay debilidad.		2	
11	El proveedor verifica la veracidad del inconveniente y realiza una nota de crédito, la misma que es entregada al Departamento de Contabilidad para su ingreso.	No hay debilidad.		2	
PROMEDIO			2		

NIVEL DE CONFIANZA.- El proceso de adquisición de mercadería tiene un nivel de confianza MEDIO debido a que la empresa no cuenta con un departamento que se encargue del proceso de adquisición, es por ello que se ha verificado algunas falencias en su funcionamiento.

Continuamente se ha detectado que la selección de proveedores se basa en función de proveedores antiguos y no se realiza un estudio de nuevos proveedores, en ocasiones para la elección del proveedor solo se basa en una cotización sin analizar por lo menos 3 cotizaciones como tiene establecido la política de la empresa.

También se detectó que el encargado de la adquisición se atrae por las promociones o bajos precios sin verificar si tales productos ofertados se encuentran en stock.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: FINANCIAMIENTO					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Determinar la necesidad del crédito a solicitar, capacidad de pago, plazo, cuotas, etc., para cubrir un requerimiento de la empresa o la posible inversión, en un nuevo proyecto que genere mayor rentabilidad.	No hay debilidad			3
2	Revisión de políticas y reglamentos, para acceder a créditos, de las diferentes Instituciones Financieras.	Se prioriza el menor tiempo para la concesión del crédito, sin tomar en cuenta las tasas de interés.		2	
3	Analizar requerimientos de las Instituciones Financieras, para acceder al financiamiento, conjuntamente con la revisión de porcentajes de la tasa de interés y garantías necesarias como, los activos fijos de la empresa, mediante resolución del Gerente Administrativo/ Financiero y Gerente General quien autoriza.	No hay debilidad		2	

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
4	Realizar la solicitud de crédito hipotecario, adjunto requisitos establecidos por parte de la Entidad Financiera.	No hay debilidad			3
5	Verificar la aprobación de la Institución Financiera.	No hay debilidad			3
6	Efectuar los trámites necesarios, para la obtención del financiamiento.	No hay debilidad.			3
7	Obtener el financiamiento a través de la cuenta bancaria, para destinar los fondos de acuerdo con la naturaleza del crédito obtenido por la empresa.	No se realiza la debida verificación de los cheques o pagos, sobre el destino del efectivo.		2	
8	Conciliación de las cuentas en libros y bancos en el Departamento de Contabilidad, con relación al financiamiento otorgado tanto en capital e interés, por parte de la Institución Financiera.	No hay debilidad			3
9	El Gerente Administrativo, autoriza el cheque o transferencia para la cancelación de la cuota del préstamo.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,7		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de financiamiento se encuentra en un nivel ALTO, ya que su funcionamiento se lo ha llevado en base a las políticas de la empresa y a cargo del Gerente General y el Gerente Administrativo Financiero, sin perder de vista que en ocasiones cuando el motivo del financiamiento es de suma urgencia se ha recurrido a la

institución financiera que otorgue el crédito lo antes posible sin analizar detenidamente las políticas de crédito como el interés, de la misma forma no se toma mayor control en la verificación de los cheques o pagos sobre el destino del efectivo del financiamiento, debido a que este dinero es manejado por el Gerente General y el Gerente Administrativo/ Financiero.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Determinar la necesidad de una vacante que preste ayuda o mejore procedimientos en algún área de la empresa, a través de la persona encargada, de manera verbal, hacia el Gerente Administrativo/ Financiero.	No existe un departamento de recursos humanos, que se encargue y realice el procedimiento correspondiente para la contratación del personal. La empresa no cuenta con una descripción de los perfiles de talento humano a contratar, acorde con las necesidades de la empresa, en cada puesto de trabajo.	1		
2	Dar a conocer a través de la página web de la empresa, y a manera personal con recomendaciones y sugerencias, el requerimiento de la vacante solicitada.	No existen mecanismos de contratación de talento humano, como: Solicitud escrita, firmas de revisión y aprobación para la contratación, en el área especificada.		2	

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
3	Seleccionar currículums vitae, que cumplan con los requerimientos solicitados. Especificar la contratación de talento humano, con un mínimo de dos años de experiencia laboral y técnica.	No se realizan pruebas psicotécnicas. No se realiza la debida verificación de la información personal.	1		
4	Entrevistar a las personas seleccionadas, a través del Gerente Administrativo/ Financiero y el Jefe del Área que requiere la vacante, para conocer la información y experiencia laboral que ha desempeñado.	No se tiene estructurado las preguntas para realizar la entrevista.	1		
5	Seleccionar a la persona idónea por parte del Gerente Administrativo/ Financiero y el Jefe del Área respectiva, a través de llamada telefónica para la contratación formal del mismo.	No hay debilidad	1		
6	Direccionar a la persona seleccionada, por parte del Jefe de Área, hacia la empresa, departamentos, talento humano, así como hacer hincapié en base a obligaciones, responsabilidades, remuneración, y políticas en general de la empresa, que regirán el desempeño en su lugar de trabajo.	No se han definido los temas que se deben impartir al nuevo personal en el proceso de inducción La empresa no mantiene programas de capacitación, hacia las diferentes áreas independientes del área técnica.	1		

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
7	Elaborar la figura de contrato de trabajo, con un período de prueba de tres meses entre el Empleador y Empleado, mediante el Ministerio de Relaciones Laborales, y el IESS, como entes reguladores, a través de la legalización mediante el Departamento de Contabilidad, para que resguarde la información laboral del personal contratado.	No se realiza el registro del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales en el tiempo oportuno.		2	
8	Seguimiento en el período de prueba, en base al desempeño, cumplimiento de funciones, metas establecidas, y relaciones laborales, para dar continuidad con la relación laboral indefinida; caso contrario se dará por terminado el contrato probatorio, previa comunicación con antelación.	No hay debilidad		2	
9	Evaluar el desempeño laboral, cumplimiento de metas propuestas y logros alcanzados, para compensar económicamente o analizar las falencias encontradas y determinadas con relación a las normas especificadas en el contrato de trabajo.	Las evaluaciones y medición de rendimiento, se realizan en forma verbal y en un sólo informe global, y no de manera individual, para cada trabajador. No se determina la periodicidad de evaluación al talento humano.	1		

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
10	Finiquitar la relación laboral, entre el Empleador y Empleado, dado el incumplimiento de normas que rigen el desempeño laboral, técnico o empresarial, con la cancelación de las remuneraciones y beneficios sociales que le corresponden, como trabajador, por el tiempo que laboró en la empresa.	No hay debilidad		2	
PROMEDIO			1,4		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de contratación de personal es considerado BAJO, debido a que la entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue del adecuado proceso de selección, contratación e inducción del talento humano. Reconociendo que este proceso es de suma importancia para la empresa, ya que se trata de la elección del personal que colaborará con el desempeño y crecimiento de la organización.

Es así que se ha verificado algunas falencias en tal proceso, como es la falta de verificación de los documentos entregados por los aspirantes, no existe descripción de los perfiles de talento humano, falta de programas de capacitación del talento humano, carencia de parámetros definidos para la evaluación de desempeño y no hay periodicidad para la evaluación del mismo, desconocimiento de objetivos, visión, misión de la empresa por parte del personal, entre otras.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Entrega del informe técnico correspondiente del área de la empresa que requiere la adquisición de activo fijo, al Gerente Administrativo/ Financiero, para su análisis y aprobación dependiendo de la necesidad del mismo.	No se verifica si las causas del informe técnico, del activo fijo son auténticas.		2	
2	Analizar diversas cotizaciones en cuanto a precio, tiempo y forma de pago, a más de una empresa, que oferte y disponga el activo fijo.	No hay debilidad		2	
3	Presentar la mejor oferta para obtener autorización, y proceder a la compra del activo fijo.	Cuando el activo es requerido de forma inmediata, no se prioriza el gasto en el que incurre la empresa.		2	
4	Obtener la verificación de la adquisición del activo fijo a través de vía email, para su confirmación.	No hay debilidad			3
5	Obtener el documento electrónico que sustente la compra, para remitirlo al Departamento de Contabilidad, para su revisión, registro y cancelación.	No hay debilidad			3
6	Verificar la adquisición del activo fijo, confirmando que se encuentre con todos los requerimientos solicitados.	El Gerente Administrativo/ Financiero, no verifica si el activo fijo adquirido cumple con las especificaciones solicitadas.		2	
PROMEDIO			2,3		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de adquisición de activo fijo se considera MEDIO, el proceso es llevado de acuerdo a las políticas de la empresa con la autorización del Gerente General, pero cabe resaltar que en ocasiones existe falta de verificación sobre la veracidad para cambiar o comprar tal activo, ya que el Gerente Administrativo/ Financiero se guía por el informe entregado por el Departamento Técnico o la persona que solicita tal activo.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: IMPORTACIONES					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Realizar un listado de mercadería y equipos a importar.	No hay debilidad			3
2	Solicitar proformas de proveedores previamente seleccionados.	No hay debilidad		2	
3	Realizar el proceso formal que enmarcan los términos de negociación, fijación de precios, y forma de pago en la adquisición de mercadería y equipos.	No hay debilidad			3
4	Desarrollar el proceso logístico, por parte del exportador, quién embarca vía aérea y marítima la mercadería y equipos, a la empresa quien mantiene la figura de importador.	No hay debilidad			3
5	Reportar documentalmente el origen y destino de la mercadería y equipos, por parte del exportador.	No hay debilidad			3

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
6	Contratar un seguro para la mercadería a importar, con previa autorización del Gerente General, anticipando un pago al Agente de Aduanas, quién se encarga de realizar la declaración de importación en el sistema Ecuapass, para que la mercadería llegue a la empresa.	En ocasiones el Agente de Aduana, se retarda en realizar los trámites de Aduana, generando retraso en la llegada de la mercadería y equipos importados.		2	
7	Realizar la exportación.	No hay debilidad			3
8	Arribo de la mercadería y equipos al país destino (Ecuador).	No hay debilidad			3
9	Cancelar impuestos (IVA, ICE, Arancel, FODINFA, Salvaguardias).	No hay debilidad		2	
10	Inspeccionar física y/o documentalmente la mercadería importada, y si no registra novedad, el sistema permite la salida autorizada de la misma.	No hay debilidad			3
11	Retiro de la mercadería y equipos importados de las bodegas del almacén temporal del aeropuerto de llegada, a las respectivas bodegas de la empresa.	No hay debilidad			3
12	Receptar y verificar el estado e ingreso de mercadería o equipos importados a la bodega de la empresa.	No hay debilidad		2	

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
13	Registro de la mercadería y equipos importados por parte del Gerente Administrativo/ Financiero y el Departamento de Contabilidad, quién mantiene un diseño en hoja electrónica Excel, para especificar códigos, precios, características.	La empresa no cuenta con un departamento de importaciones, por lo cual el registro en el sistema los realiza el Gerente Administrativo/ Financiero y el Departamento de Contabilidad.		2	
14	El Gerente Administrativo/ Financiero, registra en hoja electrónica de Excel, la mercadería y equipos adquiridos, conjuntamente con los costos que incurre la importación.	No se tiene establecido un porcentaje de utilidad, en la adquisición de mercadería y equipos importados.		2	
15	Prorratear costos, gastos, impuestos, etc., con relación a la importación, para determinar el costo total de la adquisición, y asignar precios de venta al público con un incremento de un 80 a 100% al costo de cada producto.	No hay debilidad		2	
16	Establecer el precio de la mercadería y equipos, para que el Contador ingrese todas las características del producto al Sistema Contable.	El contador es el encargado de ingresar al sistema la nueva mercadería y equipos, ya que no existe un Departamento de Adquisiciones.		2	
PROMEDIO			2,5		

NIVEL DE CONFIANZA.- Se considera el nivel de confianza ALTO, debido a que el proceso de importación lo realiza un agente de aduanas, ya que la

empresa no cuenta con un departamento de importación o adquisiciones que tenga la experiencia para realizar el mismo. Los problemas comunes que se han detectado es el tiempo de retraso que efectúa el agente de aduanas y esto provoca que no se cuente con la mercadería y equipos importados en el tiempo establecido.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO					
PROCESO: COBRANZAS					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Emitir facturas de venta, que detallen la forma de pago como: Contado, crédito, cheque, Tarjeta de Crédito, Transferencia, adjunto al documento, según sea el caso.	No hay debilidad		2	
2	Receptar el pago de la venta realizada y entregar la factura original al cliente, una primera copia al Departamento Técnico o a Bodega según sea el caso, una segunda copia al Departamento de Ventas y una última copia al Departamento de Contabilidad.	No hay debilidad			3
3	Verificar los pagos que se efectúan con depósito o transferencias, las mismas que se verifica la acreditación en cuenta y anexa a los documentos.	No hay debilidad			3

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
4	Otorgar crédito al cliente a través de la solicitud al Jefe de Ventas, y el Gerente Administrativo/ Financiero, encargado de analizar y aprobar la concesión del crédito, enmarcado en las políticas de venta con 15, 30, 60 y 90 días de crédito, dependiendo de la capacidad de pago del cliente, extendiéndolo hasta 120 días dependiendo del monto, garantizando el cobro del crédito a través de documentos mercantiles como letras de cambio o pagaré, y si el cliente se encuentra en mora se procederá a notificarle y se recargará un interés del 1,5% mensual, fijada por el Banco Central del Ecuador.	El Gerente Administrativo/ Financiero no es la persona especializada en conceder o no crédito, pero lo realiza ya que la empresa carece de un Departamento de Cobranzas, que se encarga de analizar las políticas de crédito para conceder plazos y montos solicitados.	1		
5	Entregar el reporte de ingresos en sus diversas formas de cobro al Jefe de Ventas, por parte de los vendedores al culminar la jornada laboral, con sustentos que garanticen la venta, adjunto informe de créditos al Gerente Administrativo/ Financiero.	No hay debilidad		2	
6	Revisar en el sistema la cartera vencida o próxima a vencer, de los clientes con sus valores pendientes de cobro.	No se lleva un adecuado proceso de cobranza, debido a que no existe un responsable específico de esa área.	1		

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
7	Recuperar la cartera vencida, mediante comunicación vía email, con el valor adeudado al cliente respectivo; si no existe respuesta, se procede a realizar llamadas telefónicas para acordar el pago pendiente.	No hay debilidad		2	
8	Realizar visitas personales por parte del Gerente General o Gerente Administrativo, previa cita con el cliente, para obtener una respuesta o llegar a un acuerdo. En ocasiones realiza la vista el asesor de ventas el mismo que es autorizado por el Gerente Administrativo/ Financiero.	El vendedor no debería recibir efectivo sin entregar un comprobante de Ingreso.		2	
9	Confirmar los pagos por parte del Gerente Administrativo o personal de ventas, a través de: Cheque, transferencias, depósitos; para proceder con la entrega del estado de cuenta actualizado, recibo de pago y comprobante de retención.	No hay debilidad		2	
10	Entregar al Jefe de Ventas los cheques con detalle de facturas canceladas, por medio de transferencia bancaria, depósito, dinero en efectivo, etc., el mismo que se entrega al Departamento Administrativo/ Financiero, para su confirmación; y posterior conciliación con el Departamento de Contabilidad para su ingreso y cancelación de las obligaciones pendientes con la empresa, registradas en el sistema informático.	No hay debilidad		2	

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
11	Ejecutar un procedimiento legal, cuando el cliente adeuda a la empresa, valores por más de un año, y no responde a los comunicados realizados o negociación.	No hay debilidad		2	
PROMEDIO			2		

NIVEL DE CONFIANZA.- Se considera el nivel de confianza MEDIO, debido a que la empresa no cumple con los parámetros, políticas para el funcionamiento de tal proceso, ya sea por la falta de un departamento o una persona encargada específicamente para esta función. Se ha encontrado ciertas falencias en el proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas; no se realiza un adecuado análisis para la concesión de créditos, y en el proceso de cobranzas se ha detectado que no se realiza un procedimiento eficaz, ya que no se recurre al cobro o la notificación en el momento respectivo.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO			
PROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Selección de Proveedores		2,4	
Adquisición de mercadería		2	
Financiamiento			2,7
Contratación de Personal	1,4		
Adquisición de activo fijo		2,3	
Importaciones			2,5
Cobranzas		2	
PROMEDIO	2,2		

La Evaluación de Control Interno del Departamento Administrativo/ Financiero se considera MEDIO, debido a que la segregación de funciones a dado como resultado que no se ejecute las diversas funciones de manera adecuada, presentando mayor inconveniente el proceso de contratación de personal, debido a que la falta de verificación de documentos, la indebida evaluación de desempeño, la ausencia de programas de capacitaciones, entre otras; provoca que el personal contratado no ejecute sus actividades de manera eficaz.

De la misma manera el proceso de cobranzas, adquisición de mercadería ha presentado algunas deficiencias debido a la falta de políticas y procedimientos para su ejecución.

4.6.3 Departamento de Ventas

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: VENTAS					
PROCESO: ESTUDIO DE MERCADO					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Analizar la competencia mediante un estudio minucioso enfocado a: Ventas, productos y servicios ofertados	No hay debilidad		2	
2	Determinar los costos que intervienen en los productos, servicios, y asignar el margen de utilidad en cada uno de los precios, para su aprobación.	No hay debilidad			3
3	Medir la satisfacción del cliente, a través de encuestas que determinen el cumplimiento de las necesidades y requerimientos del consumidor.	La empresa no implementa nuevos mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes. Las encuestas para evaluar la satisfacción del cliente no tienen firma o sello que verifique que fueron contestadas por el mismo.	1		
PROMEDIO			2,0		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de estudio de mercado se considera MEDIO, debido a que la empresa no utiliza nuevas estrategias para dar a conocer sus productos e interactuar con los clientes, de la

misma forma no tiene establecido parámetros que ayuden a conocer la satisfacción y requerimientos de los clientes.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: VENTAS					
PROCESO: PRESUPUESTO DE VENTAS					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Realizar el presupuesto de ventas, de acuerdo con la: Facturación, costos, movimientos de inventarios y contribuciones a las ganancias.	La empresa no utiliza un plan de ventas elaborado de manera eficaz y exacta, mediante información congruente utilizando herramientas mercadotécnicas y matemáticas.		2	
2	Analizar las metas propuestas, en base a nuevos productos de mayor rotación y prestación de un servicio eficiente, proporcionado al mercado donde se desea llegar.	El Jefe de Ventas no transmite por escrito al personal, las metas propuestas a alcanzar.	1		
3	Analizar nuevos clientes, a través de necesidades, requerimientos y lugar, donde necesitan la prestación del servicio.	La empresa no utiliza nuevas e innovadoras estrategias de Marketing, que promocionen los servicios ofertados.	1		
4	Promocionar productos que se encuentran en stock, con un mínimo movimiento de rotación, a través de la concesión de bonos; promocionar el servicio mediante la página Web de la empresa, o dar a conocer el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.	La empresa no determina el periodo de promociones, el mismo que debería ser a corto plazo a fin de promover y alentar la compra de productos o servicios.		2	
PROMEDIO			1,5		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de presupuesto de ventas se considera MEDIO, debido a que no se realiza un estudio minucioso para tal proceso, es por ello que la empresa adquiere productos que no son muy rotativos y no plantea estrategias de marketing que ayuden a una mayor conexión con sus clientes y con nuevos clientes.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: VENTAS					
PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE - FACTURACIÓN					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Solicitar los productos o servicios al personal de ventas, quienes acceden al sistema informático, para verificar la existencia del artículo, precio, descuento, etc., o la disponibilidad del personal técnico, en base al tiempo y detalle del servicio.	Los asesores comerciales no tienen mayores conocimientos de los ítems y detalles del servicio que oferta la empresa. No existen programas de capacitación para el personal de ventas en cuanto a características e información de los productos-servicios que vende la empresa.	1		
2	Proformar el producto o servicio solicitado, y su comunicación vía email o entrega física del documento al cliente, que describe los precios, descuentos y detalles respectivos con cada ítem.	La proforma entregada al cliente no indica el tiempo que se tarda cada servicio de instalación.	1		

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
3	Ingresar en el sistema los datos del cliente, para emitir la factura, con sus tres copias correspondientes, enviadas a los departamentos respectivos, quiénes coordinan con el cliente, la fecha de instalación y capacitación.	No hay debilidad		2	
4	Enviar una copia de la factura enviada al Departamento Técnico, para empezar con el proceso de diseño y prestación del servicio.	No hay debilidad			3
5	Entregar el Acta de Entrega-Recepción, al Jefe del Departamento Técnico, la misma que debe contener firmas y estado de conformidad, con la instalación y capacitación.	No se revisa que el Acta de Entrega-Recepción, cuente con todos los parámetros de calidad y aceptación del cliente.		2	
6	Entregar al Departamento de Ventas, el Acta de Entrega-Recepción, que refleja el cumplimiento del servicio.	El Departamento de Ventas, no verifica si el servicio fue realizado en el tiempo acordado, y si cumplió con las necesidades del cliente.	1		
7	Las capacitaciones como servicio adicional, lleva el mismo proceso que la venta de servicio.	No se realiza un seguimiento para verificar si las capacitaciones, cumplieron con las expectativas del cliente.		2	
8	Receptar los pedidos para su correspondiente cotización y verificación de existencias.	No hay debilidad			3

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
9	Cotizar y dar a conocer vía email o llamada telefónica al cliente, para confirmar el pedido y tiempo de entrega.	No hay debilidad			3
10	Confirmar la compra, mediante una orden de pedido, o en el caso de una entidad pública a través de memorándum o licitación. Para realizar la entrega se especifica si se realiza personalmente, con un despachador de la empresa o se envía en una agencia de transporte.	No hay debilidad			3
11	Si la entrega la realiza un despachador de la empresa o una agencia de transporte, el cliente debe realizar una orden de compra para elaborar la guía de remisión, adjunto la respectiva factura.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,1		

NIVEL DE CONFIANZA.- En el proceso de ventas se considera el nivel de confianza MEDIO, debido a que los asesores comerciales no tiene capacitaciones y algunos carecen de información de ciertos productos, de la misma forma se verificó que no se realiza el envío de cotizaciones a los clientes en el tiempo establecido, lo que ocasiona molestias por parte del cliente.

También se verifica que existe falta de organización con las fechas de capacitación e instalaciones entre el Departamento de Ventas y el Departamento Técnico, ocasionando retrasos y postergación de fechas.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: VENTAS			
SUBPROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Estudio de Mercado		2	
Presupuesto de Ventas		1,5	
Atención al Cliente-Facturación		2,1	
PROMEDIO	1,9		

La Evaluación de Control Interno del Departamento de Ventas obtiene un nivel MEDIO, debido a falencias que se han detectado en el proceso de Atención al Cliente- Facturación, ya que se presentan quejas de clientes por atraso de envíos de cotizaciones, cambios de fechas de capacitación por mala organización del Departamento de Ventas con el Departamento Técnico.

Los asesores comerciales no cuentan con capacitaciones que ayuden a incrementar los conocimientos sobre los productos y servicios ofertados por la empresa, a fin de brindar un mejor servicio y conseguir la satisfacción y fidelidad del cliente.

Adicional a las falencia del proceso de Facturación, se analiza que la empresa no cuenta con estrategias nuevas e innovadoras de marketing que ayuden a promocionar los servicios de la empresa y crecer en el mercado nacional.

4.6.4 Departamento de Contabilidad

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: CAJA CHICA					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Crear el fondo rotativo de Caja Chica, con una reposición quincenal, que asciende a un valor de \$350,00.	No hay debilidad		2	
2	Entregar el cheque firmado por el valor asignado, a la persona responsable de su administración.	No hay debilidad			3
3	Solicitar por escrito los valores correspondientes, para las diversas adquisiciones generadas en la empresa, previo revisión y autorización.	No hay debilidad			3
4	Utilizar el fondo disponible de caja chica, para adquirir gastos como: Suministros de Oficina, Suministros de Limpieza, Transporte, entre otros.	No hay debilidad		2	
5	Obtener autorización para la asignación de los valores solicitados.	En la mayoría de veces el Contador, no tiene documentación que sustente la autorización del Gerente Administrativo/ Financiero.	1		

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
6	Resguardar con firmas de respaldo el dinero desembolsado para las diversas adquisiciones, y su posterior registro en hoja electrónica Excel.	No hay debilidad		2	
7	Entregar el dinero para que realice la compra o pago respectivo, y receiptar la factura a nombre de la Empresa, para proceder a su registro, emitir el comprobante de retención respectivo que garantice su deducibilidad; y de ser el caso recibir el dinero sobrante. En caso que el valor sea menor a \$5 se debe receiptar el recibo a nombre de la persona encargada de caja chica.	En ocasiones el recibo se presenta a nombre de la persona que realiza la compra.		2	
8	Revisar el saldo disponible de caja chica de forma quincenal, de acuerdo con las adquisiciones realizadas, descritas minuciosamente con toda la información, y la utilización que se le dio al mismo, a través de un informe emitido al Departamento Administrativo/Financiero para su revisión y posterior autorización.	No hay debilidad			3
9	Verificar e ingresar la información, para obtener la autorización de la siguiente reposición del Fondo de Caja Chica.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,3		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera MEDIO, debido a la falta de incumplimiento de ciertas políticas establecidas por la organización, como es la autorización por el Gerente Administrativo/ Financiero para que el Departamento de Contabilidad otorgue el dinero al personal que requiera, muchas veces la autorización se la realiza verbalmente. También el valor asignado para caja chica es un valor impuesto por autorización del Gerente Administrativo/ Financiero, el mismo que es otorgado sin realizar un análisis de las adquisiciones que se realizan generalmente para así incrementar o disminuir tal valor.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: RECEPCIÓN E INGRESO DE FACTURAS DE MERCADERÍA Y EQUIPOS.					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Recibir las facturas que ingresan a bodega, debidamente revisadas y firmadas por las personas responsables.	No hay debilidad			3
2	Ingresar según sean las características del producto, todas las facturas al Sistema Informático de la empresa, a fin de contabilizar todas las cuentas que se generan en la transacción realizada, así como también para llevar un control de las obligaciones, y afectaciones para el pago de impuestos.	Duplicidad en el ingreso de facturas.			3

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
3	El Gerente Administrativo/ Financiero determina el porcentaje de utilidad de acuerdo con los costos y gastos generados para la adquisición del bien.	No hay debilidad		2	
4	Emitir comprobantes de pago para la cancelación de las respectivas adquisiciones.	En algunas ocasiones no se respeta la fecha establecida para el pago a proveedores, ya que se retrasan en retirar los diferentes comprobantes, generando inconvenientes.		2	
PROMEDIO			2,5		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de recepción e ingreso de facturas se considera ALTO, tomando en cuenta que en ocasiones el contador se retrasa con los pagos a proveedores, ocasionando que los mismos se comuniquen con la empresa. También se presenta duplicidad de facturas que se han ocasionado por error de digitación.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: ROL DE PAGOS					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Marcar digitalmente el ingreso a la empresa, para mantener un control de asistencia, determinar horas suplementarias, extraordinarias y el control de horario, para determinar posibles sanciones.	No hay debilidad			3
2	Registrar novedades, que varíen el ingreso del personal, a consecuencia de incrementos o descuentos de su sueldo y salario, y con relación a días de permiso, debidamente sustentado con la solicitud respectiva.	No se presenta a tiempo la solicitud que sustente los atrasos, permiso, etc.	1		
3	Realizar el rol de pagos individual y colectivo previo a la revisión de las novedades de los empleados.	No hay debilidad		2	
4	Revisar la forma de pago, a través de cheque o acreditación en cuenta, de los sueldos y salarios a los empleados.	No hay debilidad			3
5	Cancelar a los empleados que reciben su sueldo y salario con cheque, por medio del Sistema Contable para su registro para proceder a firmarlos, o realizarlo por medio de transferencia bancaria.	No hay debilidad			3

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
6	Entregar los roles de pago, cheques, y transferencias, al personal, para que procedan a firmar la retribución de sus haberes.	Los roles de pagos no se encuentran firmados por el empleado, para constatar su cancelación.		2	
7	Ingresar a nuevos empleados, en el Sistema Contable, Ministerio de Relaciones Laborales e IESS, en base a los rubros de ingresos y egresos que afectan a su sueldo y salario.	No hay debilidad		2	
8	Cancelar las planillas correspondientes a pago de aporte personal y patronal de los empleados de la empresa.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,3		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera MEDIO, debido a que el retraso o la no entrega de documentos de permisos, atrasos, horas extras, ocasionan inconvenientes entre el departamento de contabilidad y el personal de la empresa.

En ocasiones se presenta que el rol de pagos no fue firmado por el empleado a quien ya se le había cancelado, lo cual ocasiona posibles reclamos del empleado.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: IMPUESTOS					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Ingresar las facturas de compra, venta y retención, en el Sistema Contable.	No hay debilidad		2	
2	Obtener reportes de compras, ventas, notas de crédito, notas de débito y retenciones, para validar la información y determinar valores a ser cancelados.	No hay debilidad			3
3	Verificar que los comprobantes de Ventas, Notas de Crédito, Notas de Débito y Retención, se encuentren registrados de manera secuencial.	No hay debilidad		2	
4	Calcular los valores correspondientes generados mensualmente, para su cancelación.	No hay debilidad			3
5	Solicitar autorización para cancelación de los impuestos fiscales.	No hay debilidad			3
6	Cargar las declaraciones de impuestos, en la página Web del SRI.	Se realizan declaraciones tardías, debido a que se recibe los documentos a destiempo o fechas cercanas a realizar la declaración. En algunas ocasiones, se realizan declaraciones sustitutivas, al detectar errores posteriores.		2	
7	Cancelar los valores correspondientes, en la generación de tributos en el desarrollo de la actividad económica.	En ocasiones no se cancela a tiempo debido a que la empresa no tiene fondos disponibles.		2	
PROMEDIO			2,4		

NIVEL DE CONFIANZA.- Se considera el nivel de confianza es MEDIO, debido a que en ocasiones se presentan declaraciones sustitutivas al detectar errores del contador, o declaraciones con retrasos, ya que no se entregó la documentación a tiempo al departamento de contabilidad.

También se presenta retrasos en el tiempo de cancelar los valores correspondientes, ya sea por falta de fondos.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: ELABORACIÓN DE ANEXOS					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Concatenar datos ingresados en el sistema contable, con el validador de anexos.	No hay debilidad			3
2	Comparar valores totales diferenciados por rubros y códigos de retención, entre formularios de declaración y talón resumen del anexo.	No hay debilidad		2	
3	Cargar la información en la página Web del SRI, en los formatos XML comprimidos, para su validación contra posibles errores.	No hay debilidad		2	
4	Verificar y confirmar la validación del anexo con carga definitiva o con errores, emitido a través de notificación electrónica.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,5		

NIVEL DE CONFIANZA.-El nivel de confianza se considera ALTO, recalcando que se presentan falencias en el momento de digitación.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD					
PROCESO: ELABORACIÓN DE BALANCES					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Realizar los ajustes contables anuales para el cierre del ejercicio económico.	No hay debilidad		2	
2	Generar la información global del sistema contable, para emitir los informes a nivel interno de la empresa.	No hay debilidad			3
3	Elaborar la declaración de Impuesto a la Renta para el SRI y Superintendencia de Compañías.	No hay debilidad			3
4	Cancelar los valores pertinentes con relación al pago de impuestos o declaración sin valor a pagar.	No hay debilidad		2	
PROMEDIO			2,5		

NIVEL DE CONFIANZA.- Se considera ALTO el nivel de confianza del proceso de Elaboración de Balances, debido a que se ha realizado acorde a las políticas y procedimientos establecidos, sin dejar a un lado falencias inherentes que ocurren en su ejecución.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD			
PROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Caja Chica		2,3	
Recepción e ingresos de Facturas			2,5
Rol de Pagos		2,3	
Impuestos		2,4	
Elaboración de Anexos			2,5
Elaboración de Balances			2,5
PROMEDIO	2,4		

La Evaluación de Control Interno del Departamento de Contabilidad refleja un nivel de confianza MEDIO, debido a que se presenta irregularidades en el proceso de rol de pagos, caja chica e ingreso de facturas, pago de impuestos y elaboración de anexos.

Estas falencias se concentran en los controles de gastos y falta de autorización para toma de fondos de caja chica, al igual en el proceso de rol de pagos se identifican problemas debido a que no se entregan a tiempo los documentos que sustenten permisos, atrasos, horas extras y origina que el responsable de contabilidad descuente los valores correspondientes por falta de documentos que sustenten estas acciones, provocado problemas entre el personal y el encargado del Departamento de Contabilidad.

De la misma manera el retraso de información correspondiente a la elaboración de anexos ha contraído atrasos en la fecha de presentación y como resultado se han generado multas e intereses por tal acción.

4.6.5 Departamento Técnico

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: TÉCNICO					
PROCESO: CAPACITACIONES DIRIGIDAS AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO DE LA EMPRESA Y CLIENTES.					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Identificar las habilidades, aptitudes y experiencia, del nuevo personal del área técnica, mediante entrevistas, evaluaciones y aplicación práctica de sus conocimientos.	No hay debilidad		2	
2	Proporcionar la información necesaria sobre: Actividades, manejo de equipos y área de trabajo para el nuevo personal.	No hay debilidad			3
3	Dictar un seminario de innovación, a través de un Ingeniero Especialista, quien brinda toda la información necesaria, sobre el servicio que ofrece la empresa.	No hay debilidad			3
4	Evaluar el grado de conocimiento del nuevo personal, mediante la utilización de un cuestionario previamente elaborado, acerca de la innovación proporcionada.	Las evaluaciones realizadas, no son archivadas con los documentos de cada empleado, se encuentran archivadas en una sola carpeta.		2	

N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
5	Promover programas de capacitación en periodos trimestrales o semestrales, acerca del manejo de los nuevos equipos adquiridos, tecnología y métodos, que permitan una actualización constante de conocimientos.	No hay debilidad			3
6	Planificar el cronograma de capacitación, dirigida a clientes de la empresa.	Cuando los clientes son de Provincia, solicitan postergación para la capacitación, provocando descoordinación en la planificación.		2	
7	Realizar anticipadamente, folletos e información útil para el cliente, sobre el bien y prestación del servicio al cual accedió.	No hay debilidad		2	
8	Culminar la capacitación, mediante la utilización de formularios de registro que incluyen: Fecha, tema, responsable, observaciones y firma de satisfacción del cliente.	En algunos registros no consta la fecha y firma del cliente, sólo colocan un sello.	1		
9	Entregar el informe y registro de la capacitación, para verificar y archivar los documentos de todos los asistentes a la capacitación.	Existe rotación del personal técnico, debido a viajes fuera de la ciudad que deben realizar para las capacitaciones o instalaciones.		2	
PROMEDIO			2,2		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza de la capacitación al personal técnico y los clientes se considera MEDIO, debido algunas falencias que se ha verificado en su proceso. Cuando se realiza la capacitación a clientes, se ha

verificado que algunos registros no son llenos de manera correcta y otros no cuentan con la firma de conforme del cliente. Cuando las capacitaciones se realizan fuera de la ciudad y existen cambio de fecha a última hora, este cambio provoca alteraciones en las fechas futuras con otros clientes.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: TÉCNICO					
PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Detectar el mal manejo o funcionamiento de los equipos, a través de informes técnicos.	No existe un documento donde se reporte el mal funcionamiento de los equipos, sólo se informa al Jefe Técnico de manera verbal.	1		
2	Registrar en la ficha de mantenimiento, el arreglo o reparación de los equipos que estuvieron sin operar, descripción del problema, materiales utilizados y costos.	No hay debilidad		2	
3	Seleccionar un técnico especializado en mantenimiento, para resarcir el daño causado en los equipos, y realizar el registro correspondiente con las indicaciones respectivas, relacionado al arreglo por medios propios.	El Gerente Administrativo/ Financiero, no actualiza la información sobre la búsqueda de nuevos proveedores de repuestos, mantenimiento, etc.		2	
4	Entregar la factura e informe técnico, para el registro y aprobación del pago, en el Departamento de Contabilidad.	No hay debilidad			3
5	Ejecutar un plan periódico de mantenimiento preventivo, a todos los equipos de la empresa, a través del empleo de las fichas técnicas aprobadas.	Se registra retrasos en el mantenimiento preventivo de los equipos.		2	
PROMEDIO			2		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de mantenimiento de equipos se considera MEDIO, debido a que no se presenta un informe escrito al Gerente Administrativo/ Financiero indicando el daño y las especificaciones de los equipos, este requerimiento se lo realiza de manera verbal. La adquisición de materiales, repuesto se realiza de manera frecuente con proveedores antiguos.

También existen falencias en el tiempo de mantenimiento de los equipos de la empresa, ya que existen retrasos para tal mantenimiento, lo cual provoca daños y paradas inoportunas de los equipos.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: TÉCNICO					
PROCESO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Proporcionar el servicio de mantenimiento, que garantice la adquisición del producto, durante el periodo de un año.	No hay debilidad			3
2	Actualizar los datos de los clientes, que se benefician con prestación del servicio de mantenimiento de manera anual.	No hay debilidad			3

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
3	Realizar llamadas telefónicas al cliente, para coordinar las fechas en un periodo trimestral de visita, para efectuar el mantenimiento.	Existe descoordinación en las fechas asignadas del asesor de ventas al cliente, con la fecha de disponibilidad de los técnicos.		2	
4	Registrar las visitas realizadas a clientes, detallando datos personales, servicio prestado, responsable asignado, firmas y solicitud de repuestos de ser el caso, para su posterior facturación ya que no se incluye en el servicio de mantenimiento.	No hay debilidad	1		
5	Entregar el documento del registro de mantenimiento, para la revisión de conformidad o inconformidad, por parte del cliente.	El Jefe Técnico no revisa debidamente los registros de mantenimiento, es por eso que posterior a su archivo, se detecta que no fueron ejecutados satisfactoriamente.	1		
6	Adquirir un nuevo servicio de mantenimiento, una vez culminado el año de garantía del producto; el mismo que se factura y coordina una fecha establecida, con el vendedor	Las fechas se coordina con el cronograma del vendedor, muchas veces el mismo no se encuentra actualizado con el del departamento técnico, lo cual provoca cambios en el cronograma de trabajo.		2	
7	Visitar al cliente, revisar el daño ocasionado, y realizar una proforma con el asesor comercial, en la que se detalle los repuestos a utilizar y el precio a cancelar.	Los técnicos proporcionan precios de repuestos o del servicio de mantenimiento.	1		

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
8	Coordinar con el personal de ventas, la fecha y realización de pago, si el cliente acepta y requiere el servicio.	No hay debilidad			3
9	Realizar la visita e ingreso del registro de mantenimiento y reparación del equipo, con la respectiva firma del cliente.	No hay debilidad	1		
10	Receptar el registro y verificar firmas del cliente y técnico para su posterior archivo.	El vendedor no verifica a través de llamada telefónica, la satisfacción del cliente.		2	
PROMEDIO			1,9		

NIVEL DE CONFIANZA.- Se considera el nivel de confianza MEDIO, debido a que no existe una debida revisión del documento de conforme que firma el cliente cuando se realizó la debida instalación o capacitación, es así que el mismo contiene algunas falencias en el registro de la firma del cliente, fecha y hora de la instalación. Existe descoordinación de fechas para capacitaciones, instalaciones de parte del Departamento de Ventas y el Departamento Técnico, lo cual ha provocado cambios y postergación de fechas con los clientes, también se ha detectado que algunos técnicos dan información de precios de repuestos o servicios, lo cual solo le concierne al Departamento de Ventas.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: TÉCNICO					
PROCESO: REQUERIMIENTO DE REPUESTOS					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Llenar la solicitud de adquisición de repuestos.	La solicitud, no especifica el código del repuesto a solicitar.	1		
2	Revisar la solicitud de requerimiento con el inventario disponible para la venta, en el caso que el inventario requerido no exista en bodega, se procede a realizar la orden de compra y entregar al Gerente Administrativo/ Financiero para realizar la adquisición respectiva.	En ocasiones se realiza de manera verbal la adquisición al Gerente Administrativo/ Financiero.		2	
3	Verificar la factura, guía de remisión y el estado óptimo de la mercadería, para su almacenamiento en bodega.	Cuando la adquisición es representativa, el bodeguero no realiza una revisión completa.		2	
4	Enviar al Departamento de Contabilidad, los documentos que respaldan el ingreso de mercadería, para su posterior ingreso y cancelación, una vez verificado el estado óptimo y cantidad solicitada de la mercadería.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,0		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera MEDIO, debido a que la falta de documentos que sustente la adquisición de parte de bodega al Gerente Administrativo/ Financiero, provoca que se realicen adquisiciones

erróneas, de la misma forma cuando se entrega el documento, este se encuentra sin las especificaciones del repuesto a comprar.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: TÉCNICO			
PROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Capacitación al Departamento Técnico y clientes.		2,2	
Mantenimiento de los equipos de la Empresa		2	
Mantenimiento de los equipos de Clientes.		1,9	
Requerimiento de repuestos.		2	
PROMEDIO		2,0	

El Departamento Técnico que es la base fundamental de la empresa tiene un nivel de confianza MEDIO, debido a diferentes falencias que se han provocado a causa de la falta de difusión de las políticas de la empresa, lo cual provoca que no se cumplan adecuadamente.

Las falencias que se han detectado en este departamento se desarrollan a causa de que los técnicos no realizan de manera adecuada el registro de la solicitud de conforme posterior a la realización del servicio prestado, de la misma forma no hay coordinación con el Departamento de Ventas en la asignación de fechas para instalaciones, capacitaciones, entre otros servicios; por lo que resulta desconformidad por parte de los clientes por fechas postergadas.

4.6.6 Bodega

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: BODEGA					
PROCESO: PEDIDO – RECEPCIÓN DE MERCADERÍA					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Revisar el stock de mercadería disponible para la venta.	No hay debilidad			3
2	Almacenar la mercadería según sus características, para poder acceder con facilidad a la misma.	No hay debilidad		2	
3	Analizar la mercadería que se encuentra pronta a terminarse, para realizar un nuevo pedido.	No se utilizan solicitudes escritas, para realizar un nuevo pedido de mercadería, la solicitud se realiza de manera verbal.	1		
4	Solicitar el pedido de mercadería, para tener un stock amplio de productos.	No hay debilidad		2	
5	Autorizar el retiro de la mercadería al chofer de la empresa, quién realiza la entrega de la copia de cédula de ciudadanía, guía de remisión y firmas que respaldan la entrega y recepción de la misma.	No hay debilidad			3
6	Verificar minuciosamente, el estado en el que se recibe la mercadería y su ingreso a bodega, características y cantidades.	En ciertas ocasiones cuando la cantidad de mercadería recibida es representativa, el jefe de bodega no revisa debidamente el pedido.	1		

Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
7	Determinar el mal estado o faltante de mercadería, e informar para solicitar la debida devolución.	El jefe de bodega no realiza un informe sobre la mercadería y especificaciones del mal estado o faltante si fuera el caso.	1		
8	Asignar el código respectivo para cada producto, y establecer uno nuevo para la mercadería que sea necesario. Para su posterior registro en los diferentes departamentos de la empresa.	En ocasiones se presenta confusión de códigos en productos de la misma naturaleza pero diferente peso o condiciones de poca diferencia.		2	
9	Ingresar en un archivo de hoja electrónica Excel, el detalle de la mercadería, que servirá de respaldo para el registro de sus entradas y salidas.	No hay debilidad			3
10	Entregar los documentos al Departamento de Contabilidad, para que se registre la mercadería solicitada y que está en óptimas condiciones.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2,1		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza del proceso de pedido-recepción de mercadería se considera MEDIO, debido a que no se cumple adecuadamente con las políticas dispuestas por la empresa, las falencias detectadas radican en que el encargado de bodega realiza el requerimiento de equipos de manera verbal ante el Gerente Administrativo/ Financiero, no llevan un registro de la mercadería que se encuentra con anomalías y debe ser devuelta.

También se presentan errores al momento de la recepción de mercadería, debido a la falta de verificación cuando la mercadería receptada es de gran cantidad.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: BODEGA					
PROCESO: PEDIDO – RECEPCIÓN DE MERCADERÍA IMPORTADA					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Revisar, analizar y enviar el informe escrito de la mercadería que se encuentra agotada, para su cotización y debida aprobación para la importación.	No hay debilidad			3
2	Aprobar la solicitud de pedido de bodega, para proceder a contratar los servicios del Agente de Aduana, para que proceda con los trámites pertinentes.	No hay debilidad			3
3	Retirar la mercadería del almacén temporal de la Aduana, para su ingreso a las bodegas de la empresa.	No hay debilidad		2	
4	Almacenar los productos y registrarlos con sus respectivos códigos en un archivo de Excel y si son equipos se procede a enviar al Departamento Técnico.	No hay debilidad			3
5	Ingresar la información al Departamento de Contabilidad para el debido registro.	A la ausencia de un departamento de Importaciones, el encargado de Contabilidad de es el responsable del ingreso de mercadería y equipos importados.		2	
PROMEDIO			2,6		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera ALTO, debido a que el encargado de bodega realiza la recepción de la mercadería adecuadamente con la supervisión del Gerente Administrativo/ Financiero.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: BODEGA					
PROCESO: SALIDA DE INVENTARIO					
Nº	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Despachar la mercadería, mediante la factura o nota de entrega, la misma que detalla fecha y nombre del vendedor. El jefe de bodega no está autorizado a entregar mercadería si no recibe algún documento de respaldo.	Se ha presentado confusiones cuando el bodeguero entrega la mercadería a clientes conocidos de la empresa sin recibir a tiempo la documentación correspondiente, ya sea por agilizar el proceso.	1		
2	Recibir en un plazo máximo de 15 días, las notas de entrega adjunta con las facturas respectivas, para la entrega de la mercadería.	No hay debilidad		2	
3	Mantener el mayor resguardo de la mercadería, hasta su entrega al cliente.	No hay debilidad			3
PROMEDIO			2		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera MEDIO, Bodega en el proceso de salida de inventario en ocasiones no cumple con las

políticas de la empresa y realiza la entrega de mercadería sin la recepción de los documentos necesarios. Lo cual provoca salida injustificada de mercadería.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
DEPARTAMENTO: BODEGA					
PROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA					
N°	PROCEDIMIENTOS	DEBILIDADES DE CONTROL	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
			BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
1	Verificar la devolución de la mercadería, el estado y cantidad recibida, con los documentos soporte de la mercadería entregada por la empresa, para continuar con los trámites a nivel interno de la empresa.	No existe un registro de Bodega de las devoluciones realizadas por el cliente.		2	
2	Receptar la solicitud de devolución, en donde se detalle que la mercadería se encuentra en condiciones para proceder a elaborar la nota de crédito respectiva.	No hay debilidad			3
3	Autorización para el reintegro de la mercadería.	No hay debilidad			3
4	Entregar al cliente un producto nuevo, de acuerdo con las características solicitadas y en completo funcionamiento.	No hay debilidad			3
5	Ingresar la mercadería reintegrada a la empresa, para el envío al proveedor para su posterior cambio.	En ciertas ocasiones no se verifica si la devolución fue hecha con la cantidad correspondiente.	1		
6	Obtener el informe de los resultados del producto en proceso de devolución.	No hay debilidad		2	
PROMEDIO			2,3		

NIVEL DE CONFIANZA.- El nivel de confianza se considera MEDIO, debido a que el encargado de bodega no realiza un informe de las devoluciones realizadas por el cliente, lo cual provoca que no exista un control del mismo y no se verifica con exactitud la cantidad de vuelta por el cliente.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
DEPARTAMENTO: BODEGA			
PROCESOS	NIVEL DE CONFIANZA EN EL CONTROL INTERNO		
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Pedido-Recepción de Mercadería		2,1	
Pedido- Recepción de Mercadería Importada			2,6
Salida de Inventario		2	
Devolución de Mercadería		2,3	
PROMEDIO		2,2	

La Evaluación de Control Interno de Bodega indica que tiene un nivel de confianza MEDIO, debido a falencias en los distintos procesos llevados a cabo por Bodega, en el caso de entrega y recepción de inventario se presenta problemas al momento de la entrega de mercadería la cual se realiza sin los documentos respectivos, no se realiza la debida verificación cuando se receipta una cantidad significativa de mercadería, entre otros.

5 INFORME DE AUDITORÍA

Señor

Ing. Cristian Pinto

Gerente Administrativo-Financiero

Quito

De nuestras consideraciones:

Después de realizar el procedimiento de auditoría de la empresa Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda., procedemos a enviar el informe de auditoría, el mismo que es el resultado del estudio realizado en el periodo de enero a junio del 2016, contando con la información proporcionada por ustedes.

Para la realización de nuestro trabajo, Sanitron nos proporcionó la información, políticas y procedimientos vigentes de la entidad, las mismas que fueron de gran utilidad durante la realización de nuestro trabajo. Se realizó la auditoría operativa con el objetivo de identificar posibles debilidades en los diferentes procesos de la entidad, los mismos que pongan en riesgo los objetivos de la empresa y el buen funcionamiento de la misma.

El desarrollo de la Auditoría Operativa, se realizó analizando cada debilidad encontrada en el relevamiento de procesos, el mismo que se realizó a cada departamento y todos los procesos de los mismos, también se contrae información y debilidades de las pruebas de

cumplimiento realizadas a los procesos más relevantes como es el caso del proceso de ventas, adquisiciones, cobranzas, recursos humanos e inventario. Posterior a la obtención de debilidades y falencias encontradas, se procede a realizar el informe de auditoría, el mismo que se lo presente en matriz de riesgo.

La ejecución de la Matriz de Riesgo, se realiza analizando cada debilidad de manera específica, para luego analizar el riesgo y el posible impacto, recalando que el riesgo es calificado por la posibilidad de ocurrencia con una calificación de BAJO (1), MEDIO (2), ALTO (3); el posible impacto de la misma forma es calificado por su nivel de impacto con una calificación de BAJO (1), MEDIO (2), ALTO (3); posteriormente se califica el nivel de ocurrencia el mismo que es un promedio de la calificación obtenida de la posibilidad de ocurrencia y del posible impacto.

Finalmente procedemos a evaluar y proponer la estrategia para minimizar la debilidad analizada, la misma que es comentada al auditado, con el objetivo de conocer su opinión sobre las debilidades encontradas y las estrategias propuestas al finalizar la auditoría operativa.

El objetivo fundamental del trabajo desarrollado es determinar el cumplimiento de las diferentes políticas y procedimientos de la empresa y así presentar posibles estrategias que ayuden a mitigar las debilidades encontradas y ayuden alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo el alcance de nuestro trabajo no garantiza que se detectaron todos los incumplimientos a las políticas y controles establecidos por la empresa.

A continuación se presenta la Matriz de Riesgo en donde se detalla todas las debilidades encontradas de los diferentes procesos de la empresa, riesgo, impacto y estrategias propuestas para eliminar aquellas debilidades.

Adicionalmente se incluye un informe ejecutivo con las debilidades y estrategias más relevantes, encontradas durante el estudio realizado.

Agradecemos por la colaboración prestada por el personal de la empresa para la ejecución de este trabajo.

Atentamente,

Evelyn Eche

INFORME EJECUTIVO

El presente informe detalla de manera general las debilidades encontradas durante el proceso de auditoría, el mismo que propone estrategias que ayuden a mitigar las falencias encontradas, a fin de cumplir con las políticas y los objetivos propuestos por la empresa.

- Generalmente la empresa presenta debilidades en la asignación de responsabilidades, debido a que una sola persona carga con las responsabilidades y funciones de otros departamentos de los cuales carece la empresa, esto ha provocado confusiones e inadecuada ejecución de diferentes procesos.

Mediante el estudio realizado se procede a sugerir un análisis y seguimiento de las funciones de cada departamento para evaluar su eficiencia y proceder a realizar una adecuada distribución de responsabilidades.

- Existe una inadecuada divulgación de políticas, procedimientos, objetivos, metas e información relevante de la empresa hacia el personal de la misma, debido a que su desconocimiento ha generado mala ejecución en sus actividades.

La divulgación de políticas, procedimientos e información relevante de la empresa, debe ser comunicada de manera verbal y escrita hacia el personal, para que este se encuentre familiarizado con la misma.

- En el proceso de contratación, selección e inducción de talento humano de la entidad, se ha observado que presenta deficiencias en su ejecución, debido a que su proceso se

realiza de manera general, por lo cual no se verifica de manera minuciosa los documentos e información entregada por los aspirantes.

Se recomienda implementar un departamento o una persona calificada que se encargue del proceso de contratación, selección e inducción del personal, enfatizando en la revisión minuciosa de los documentos para seleccionar a la persona más idónea.

- El proceso de cobranzas presenta debilidades en su ejecución, debido a que no tiene una persona específica a su cargo y esto ha ocasionado diferentes problemas en la realización del mismo.

La Auditoría recomienda colocar una persona encargada de esta función, la misma que debe llevar todos los controles y políticas en orden para el buen funcionamiento de este proceso.

- La administración de inventarios no cumple con todos los controles propuestos por la empresa, por lo cual se han originado diferentes problemas dentro de la misma y quejas de los clientes.

Los controles y procedimientos propuestos por la empresa deben ser divulgados y llevados a cabo por todo el personal, para brindar un buen servicio y el progreso de la empresa.

Tabla 31: Departamento de Gerencia

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
DIRIGIR AL PERSONAL DE LA EMPRESA Distribución de funciones	(1) No existe una adecuada distribución de funciones.	Evasión de responsabilidades.			3	Inadecuada ejecución de tareas.			3			3	Ejecutar un análisis y seguimiento de las funciones de cada departamento para evaluar su eficiencia y proceder a realizar una adecuada distribución de responsabilidades.	El Auditado acepta la sugerencia propuesta, debido a que la segregación de funciones ha provocado algunos problemas en las actividades de la empresa.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, la empresa no tiene una adecuada distribución de funciones ya que un departamento ejerce la mayoría de funciones y cargos.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que la empresa por evitar gastos por contratación de nuevo personal, recurre asignar un gran número de funciones a una sola persona, la cual las realiza de manera general y esto provoca que se realicen de manera incorrecta.										
DIRIGIR AL PERSONAL DE LA EMPRESA Reunión de personal	(2) No se comunica el objetivo principal de la reunión.	Falta de interés del personal para asistir a las reuniones convocadas.	1			Tareas mal ejecutadas.			3			2	Las reuniones convocadas por la Alta Gerencia debe ser informadas conjuntamente con el propósito a tratar.	El Auditado acepta la sugerencia de informar el propósito principal a tratar en las reuniones convocadas.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que el personal que asiste a las reuniones son los Jefes de cada Departamento, por lo cual su asistencia es obligatoria.			El nivel de impacto es ALTO, la inasistencia y falta de interés del personal convocado, provoca que las tareas o proyectos a realizarse no se ejecuten de manera correcta.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Divulgación de objetivos, políticas y metas de la empresa	(3) No existe una adecuada divulgación de políticas, objetivos y metas que se encuentran vigentes dentro de la empresa.	La ejecución de las actividades se realiza sin considerar políticas y reglamentos de la empresa.		2		Evasión de responsabilidades por parte del personal.			3			2,5	La divulgación de políticas, objetivos y metas debe realizarse de manera verbal y escrita para que el personal se encuentre familiarizado con ellas.	El Auditado acepta la sugerencia respecto a la divulgación verbal y escrita sobre las políticas, objetivos y metas de la empresa.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que la divulgación se realiza de manera verbal y en ocasiones se presenta que el personal ejecuta las actividades sin estar alineadas a los objetivos y metas que propone la empresa.					El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que al ejecutar las actividades sin guiarse por los parámetros y políticas de la empresa; se llegaría afectar el servicio que se oferta.								
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Evaluación de desempeño	(4) No se tiene un procedimiento establecido para la evaluación de desempeño.	No se corrige a tiempo el mal desempeño del personal.			3	No se cumple con las metas establecidas.			3			3	Implementar un manual de procedimientos para realizar las evaluaciones de desempeño a todo el personal, la misma que debe realizarse en un tiempo determinado.	El Auditado permitió la sugerencia de incrementar un manual de procedimientos para realizar las evaluaciones de desempeño correspondientes.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, la empresa no tiene establecido parámetros de evaluación de desempeño, únicamente lo realiza de manera verbal, guiándose del criterio de los Jefes de cada Departamento.					El nivel de impacto es ALTO, debido a que el inadecuado seguimiento y evaluación de desempeño puede ocasionar que no se cumplan con las metas propuestas.								

Tabla 32: Departamento Administrativo / Financiero

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
SELECCIÓN DE PROVEEDORES Información proveedores	(5) La empresa se guía por la información que el proveedor transfiere, pero no realiza visitas a las empresas proveedoras para verificar la autenticidad de la información recibida.	Los productos adquiridos no cumplan con todas las normas de calidad.	1			Fallas en la mercadería adquirida. Quejas de los clientes.		2			1,5		Se debe realizar por lo menos una visita a las instalaciones de los proveedores para asegurarse de su desempeño y funcionamiento.	El Auditado no acepta la recomendación debido a que algunas de las empresas proveedoras son extranjeras.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, el encargado de la selección de proveedores no visita las instalaciones de sus proveedores pero se asegura que la empresa cumpla con todos los requisitos reglamentarios y normas de calidad.			El nivel de impacto se considera MEDIO, debido a que la mercadería recibida es verificada por el encargado de bodega, el mismo que revisa el estado y calidad de la adquisición.										
SELECCIÓN DE PROVEEDORES Selección	(7) La empresa continuamente recurre a proveedores antiguos.	Productos a precios no competitivos.		2		La empresa pierde competitividad en el mercado.			3		2,5		El proceso de selección de proveedores debe recurrir constantemente analizar nuevos proveedores para ser más competitivos en el mercado.	El Auditado acepta la sugerencia de realizar un análisis de nuevos proveedores al momento de realizar una adquisición.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, la empresa recurre en la mayoría de casos a proveedores antiguos, cuando ellos no cuentan con la cantidad o el producto solicitado se recurre a nuevos proveedores.			El nivel de impacto es ALTO, ya que la empresa se arriesga a perder competitividad en el mercado, ya que sus precios no son competitivos.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Adquisición	(6) En ocasiones la solicitud de pedido se realiza de manera verbal ante el Gerente Administrativo/ Financiero.	Se realiza la adquisición de manera errónea o incompleta.		2		Retraso en los pedidos de los clientes.			3			2,5	La orden de compra entregada al Gerente Administrativo/ Financiero, debe entregarse de manera obligatoria sin importar la cantidad a solicitar.	El Auditado acepta la recomendación sobre la entrega de solicitud de pedido de manera escrita sin importar la cantidad a adquirir.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido que esta falencia ocurre cuando el pedido a solicitar se trata de una mínima cantidad.					El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la errónea o indebida compra, puede ocasionar retraso en el pedido del cliente o cambio de fecha en la realización del servicio a prestar.								
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Cotizaciones	(8) Ciertas adquisiciones se realizan en base a una cotización.	Realizar adquisiciones a precios no competitivos.			3	Pérdida de clientes			3			3	Para realizar el pedido de compra se debe analizar por lo menos 3 cotizaciones de proveedores nuevos y antiguos para seleccionar la mejor oferta.	El Auditado acepta la sugerencia sobre el análisis de por lo menos 3 cotizaciones antes de realizar la adquisición correspondiente.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, la empresa en ciertas compras recurre a los proveedores conocidos y no analiza cotizaciones de diferentes proveedores.					El nivel de impacto es ALTO, debido a que la empresa recurre frecuentemente a proveedores antiguos sin analizar precios competitivos con cotizaciones de nuevos proveedores, lo cual puede ocasionar pérdida de clientes.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Promociones	(9) Se acceden a promociones de los proveedores, sin previa revisión del nivel de rotación del inventario, que se encuentra en stock.	Mercadería en stock		2		Deterioro de mercadería.		2			2		Para acceder a promociones que oferten los proveedores, se debe analizar si la empresa cuenta con aquel producto y si este es adquirido por los clientes.	El Auditado acepta la recomendación otorgada en el caso de acceder a la compra de promociones.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, al momento de realizar una adquisición, cuando las ofertas son tentativas se procede acceder a ellas sin verificar que el producto se encuentre en stock.			El nivel de impacto se considera MEDIO debido a que la empresa no siempre accede a ofertas, solo recurre a ellas cuando su propuesta es tentativa.										
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Pago a proveedores	(10) No hay un control de tiempos para cancelación de créditos con proveedores, por parte del Gerente Administrativo/Financiero, ya que en ocasiones el proveedor se comunica para solicitar el mismo.	Quejas de los proveedores.		2		Pérdida de concesión de crédito por parte de los proveedores.			3		2.5		El Gerente Administrativo/Financiero debe realizar un análisis del presupuesto de la empresa para cubrir los pedidos de compra y posterior verificar que el pago a proveedores se realice en el plazo acordado para evitar problemas futuros y mala imagen de la empresa.	El Auditado acepta la sugerencia respecto al seguimiento y análisis del pago puntual a proveedores.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, la ocurrencia del retraso del pago a proveedores no es a menudo, sucede ya sea por retraso en la entrega de los documentos al Departamento de Contabilidad o por falta de fondos de la empresa.			El nivel de impacto se considera ALTO, la empresa al no pagar sus obligaciones en el plazo correspondientes se somete a pago de interés y que el proveedor cierre la concesión de crédito con la empresa.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Registro en el sistema contable	(11) El ingreso de la mercadería al sistema contable, en ausencia de una persona encargada o un departamento de adquisiciones, lo realiza el Gerente Administrativo/Financiero, con los diferentes ítems del producto.	Códigos erróneos en el ingreso de la mercadería al sistema contable.	1			Entrega de productos equivocados a los clientes.		2			1,5		El encargado de ingresar la mercadería al sistema contable debe poseer la lista de códigos de cada ítem, para que el ingreso se lo realice de manera correcta.	El Auditado acepta la recomendación para el ingreso de la nueva mercadería al sistema contable.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que el ingreso de la mercadería al sistema contable lo realiza con el encargado del Departamento de Contabilidad.		El nivel de impacto se considera MEDIO, ya que el encargado de bodega se asegura de entregar el pedido correspondiente.											
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Órdenes de compra	(76) Ciertas órdenes de compra no se encuentran autorizadas por el Gerente Administrativo/ Financiero, con la respectiva firma o rúbrica.	Se realizan compras de inventario innecesario.	1			Inventario deteriorado.		2			1,5		El encargado de la aprobación de las adquisiciones debe autorizar de manera escrita todas las compras para llevar un mejor control de las mismas.	El Auditado acepta la sugerencia sobre la aprobación escrita al momento de autorizar la adquisición correspondiente.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que las órdenes de compra que no tiene la firma o rúbrica de aprobación, contienen aprobación verbal del Gerente Administrativo/ Financiero.		El nivel de impacto se considera MEDIO, ya que la aprobación de compra se realiza de manera escrita o verbal por parte del encargado.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA Verificación de la adquisición	(77) No se verifica que la mercadería receptada cumpla con las condiciones de la proforma aprobada por el Gerente Administrativo/ Financiero.	Ingreso de inventario que no esta acorde a lo solicitado.			3	Atraso en pedidos de clientes.			3			3	El Gerente Administrativo/ Financiero quien es el encargado de la adquisición de mercadería, debe asegurarse que el pedido solicitado este acorde con la factura emitida por el proveedor.	El Auditado acepta la sugerencia respecto a llevar un seguimiento al momento de realizar una adquisición y asegurarse que la misma sea la receptada en la empresa.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que el encargado de bodega recibe la mercadería verificando con la factura emitida, pero no se asegura que la misma este acorde con el pedido realizado por el Gerente Administrativo/ Financiero.		El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la errónea adquisición contrae aplazos de tiempo en entrega de pedidos o ejecución de servicios.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
FINANCIAMIENTO	(12) Se prioriza el menor tiempo para la concesión del crédito, sin tomar en cuenta las tasas de interés.	Pagar altas tasas de interés.		2		No cumplir con las obligaciones correspondientes.			3			2,5	El análisis para acceder al financiamiento debe ser evaluado por la Alta Gerencia, analizando todos los puntos concernientes a este, a fin de que la liquidez de la empresa no se vea afectada.	El Auditado acepta la sugerencia sobre el análisis previo al momento de realizar un financiamiento.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, la empresa recurre a priorizar el tiempo para la concesión del crédito cuando su necesidad es de suma urgencia, caso contrario se realiza la evaluación correspondiente.			El nivel de impacto se considera ALTO, ya que la empresa se arriesga a no cubrir con sus obligaciones y disminuir su nivel de liquidez.										
FINANCIAMIENTO	(13) No se realiza la debida verificación de los cheques o pagos, sobre el destino del efectivo.	Inadecuado uso del efectivo.		2		No se cumpla con la necesidad para la cual se accedió al financiamiento.			3			2,5	El Gerente General junto con el Gerente Administrativo/ Financiero deben realizar una evaluación y un informe sobre el cumplimiento de la necesidad, por la cual se accedió al financiamiento.	El Auditado no acepta la recomendación, debido a que manifiesta que el Gerente General y el Gerente Administrativo son los responsables y encargados del destino del financiamiento recibido.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que el Gerente General y el Gerente Administrativo/ Financiero son los únicos autorizados de hacer uso del efectivo proveniente del financiamiento.			El nivel de impacto es ALTO, la empresa al no cumplir con el objetivo por el cual accedió al financiamiento, puede provocar que no logre cubrir con las obligaciones contraídas.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Contratación	(14) No existe Departamento de Recursos Humanos o una persona idónea que se encargue del proceso de contratación del personal.	No se contrata personal adecuado al cargo.			3	Mal uso de equipos e incremento en gasto por mantenimiento de los mismos. Mal servicio al cliente.			3			3	Se debe implementar un departamento o una persona calificada que se encargue del proceso de contratación del personal, enfatizando en la revisión minuciosa de los documentos para seleccionar a la persona más idónea.	El Auditado reconsidera la sugerencia de contratar una persona que se encargue del proceso de contratación e inducción del nuevo personal.
	La posibilidad de ocurrencia es ALTO, la persona encargada del proceso de contratación no aplica el debido procedimiento y realiza una revisión general a los documentos entregados por el aspirante.		El nivel de impacto se considera ALTO, la mala selección de personal contrae quejas de los clientes e incremento en el gasto de mantenimiento de equipos por el mal uso de los mismos.											
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Perfil de Talento Humano	(15) No existe una descripción de los perfiles de talento humano a contratar.	El personal contratado no cumple con las habilidades y perfil que se requiere para tal vacante.		2		Incrementa las quejas de los clientes por el mal servicio prestado. Falencias en la ejecución de las actividades por parte del personal.			3			2,5	Se debe implementar un manual de procedimientos para el proceso de contratación donde se especifique e indique el perfil para cada área de la empresa.	El Auditado acepta la recomendación de incrementar un manual o una especificación del personal que se necesita en cada área de la empresa.
	La posibilidad de ocurrencia se considera MEDIO, el encargado de selección de personal no cuenta con la descripción del perfil del personal a contratar, pero cuenta con la ayuda del Jefe del área que solicita la vacante.		El nivel de impacto se considera ALTO debido a que una mala asesoría, atención al cliente por personal no calificado o errores en las distintas actividades por parte del personal, puede provocar insatisfacción del cliente y mala imagen de la empresa.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Contratación	(16) No existen mecanismos de contratación de talento humano.	Contratación de personal no calificado para el perfil que requiere la empresa.		2				3				2,5	Se debe implantar un departamento o una persona específica que se ocupe del proceso de selección, contratación e inducción del personal a fin de contratar personal competente en el área requerida.	El Auditado acepta la recomendación de contratar una persona calificada que se encargue del proceso de contratación de talento humano.
	La posibilidad de ocurrencia es MEDIO, el Gerente Administrativo/Financiero quien es el encargado de realizar el proceso de contratación lo realiza de manera tradicional sin tener mecanismos, procedimientos que aseguren contratar al personal idóneo para la empresa, por lo cual cuenta con la ayuda del Jefe del área que necesita la vacante para que él sea quien califique al aspirante idóneo.		El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la mala selección de personal ocasiona mal servicio a los clientes, pérdida de clientes y reducción de ventas.											
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Pruebas psicotécnicas	(17) No se realizan pruebas psicotécnicas.	No se puede determinar y conocer las capacidades, aptitudes y habilidades de los aspirantes a la vacante solicitada.			3		2					2,5	La empresa debe implementar pruebas psicotécnicas que ayuden a conocer las habilidades y aptitudes del personal, con el objetivo de contratar a la persona más calificada para el área de trabajo.	El Auditado acepta la sugerencia de incrementar pruebas psicotécnicas al proceso de contratación del personal.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, ya que la empresa no tiene incorporada la política de realizar pruebas psicotécnicas para el proceso de contratación.		El nivel de impacto es MEDIO, debido a que al no realizar pruebas psicotécnicas la empresa no conoce las aptitudes y capacidades que tienen los aspirantes.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Verificación de información	(18) No se realiza la debida verificación de la información del personal.	Incorporar a la empresa personal innecesario, no honorable.			3	Mal desempeño laboral. Mal servicio al cliente.			3			3	Se debe realizar llamadas telefónicas para verificar la originalidad de los documentos entregados a fin de asegurarse de la veracidad de la información entregada por el personal a contratar.	El Auditado acepta la recomendación de realizar una verificación minuciosa de la información entregada por los aspirantes.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, el encargado del proceso de contratación al no realizar en algunas contrataciones llamadas de verificación, se guía por los documentos que constaten referencias, experiencia entre otra información sin verificar la originalidad de los mismo.					El nivel de impacto de ALTO, debido a que la falta de verificación de documentos da como resultado la contratación de personal que no contenga la capacidad o perfil necesario para desempeñar el cargo asignado.								
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Entrevistas a los aspirantes	(19) No se tiene estructurado las preguntas para realizar la entrevista.	Realizar preguntas innecesarias y dejar a lado información relevante para la toma de decisión de contratar al aspirante.	1			Desconocimiento de información relevante sobre el personal contratado.		2			1,5		Se debe elaborar un cuestionario con preguntas claves y relevantes dependiendo del área donde se necesita tal personal.	El Auditado acepta la sugerencia de implementar un modelo de preguntas claves y relevantes, acorde al área donde requiere el nuevo personal.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, el jefe del área que necesita esa vacante se encuentra presente y participa en la realización de la entrevista a fin de conocer si la persona tiene las capacidades necesarias.					El nivel de impacto se considera MEDIO, debido a que la información necesaria puede resguardarse con los documentos entregados por el nuevo personal.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Inducción	(20) No se han definido los temas que se debe impartir al nuevo personal en el proceso de inducción.	El personal no cumple con políticas y procedimientos de la empresa por desconocimiento de los mismos.		2				3			2,5	El personal encargado del proceso de inducción debe planificar y organizar los temas a impartir al nuevo personal enfocándose en información de la empresa y del área a trabajar.	El Auditado acepta la sugerencia en el aspecto de inducción del nuevo personal.	
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, la inducción la realiza el Jefe del área que solicita la vacante enfocándose en temas de su nueva función, dejando a un lado información sobre la empresa, metas, objetivos, políticas, procedimientos y otros temas fundamentales.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que por desconocimiento de temas fundamentales de la empresa, los empleados no realizan de manera adecuada sus actividades.											
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Capacitación de personal	(21) No existe programas de capacitación hacia las diferentes áreas de la empresa, independiente del área técnica.	El personal no se encuentra actualizado en conocimientos. Desmotivación del personal.		2				3			2,5	Se debe incrementar programas de capacitación para todo el personal que labora en la empresa conforme al área donde laboran.	El Auditado se encuentra conforme con la recomendación sobre implementar programas de capacitación hacia el personal.	
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, la empresa a pesar de no promocionar programas de capacitación, contrata personal con mínimo de experiencia de 2 años.		El nivel de impacto es ALTO debido a que la experiencia del personal no es suficiente para brindar un buen servicio, se requiere de capacitaciones que se enfoque al servicio que ofrece la empresa y que el personal debe conocer, ya que la falta de actualización ocasionaría mal servicio a los clientes y reducción de ventas.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Contrato laboral	(22) No se realiza el registro del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales en el tiempo oportuno.	Problemas legales con el Ministerio de Relaciones Laborales.	1			Pago de Multas.	1			1			Se debe recibir todos los documentos necesarios para la legalidad del contrato en el tiempo determinado.	El Auditado acepta la sugerencia, indicando que este caso fue muy particular, ya que siempre se realiza todos los trámites a tiempo.
	El nivel de ocurrencia se considera BAJO, debido a que esta falencia se presentó a causa del retraso de los documentos del nuevo empleado.		El nivel de impacto se considera BAJO, ya que la frecuencia del registro inoportuno del contrato no es frecuente y esta falencia fue ocasionada por retraso de entrega de documentos del empleado.											
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Evaluación de desempeño	(23) Las evaluaciones y medición de rendimiento se realizan de manera verbal y en un sólo informe global, y no de manera individual para cada trabajador.	No se obtiene resultados confiables del desempeño del personal.			3	Existe desconformidad del personal posterior a los resultados de la evaluación de desempeño. Mal desempeño del personal.			3			3	Las evaluaciones de desempeño deben realizarse de manera escrita y verbal conforme a un procedimiento elaborado con anterioridad. Los documentos de la evaluación deben archivarse con la documentación de cada empleado.	El Auditado acepta la recomendación de realizar la evaluación de desempeño de manera escrita y verbal.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, debido a que no se cuenta con procedimientos y mecanismo para realizar la evaluación correspondiente, solo se guían de los criterios verbales que emite el Jefe de cada área.		El nivel de impacto se considera ALTO debido a que la evaluación realizada no tiene confiabilidad ya que solo se realiza de manera verbal y por lo tanto los empleados no se sienten conformes con los resultados obtenidos.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Evaluación de desempeño	(24) No se determina la periodicidad de evaluación al talento humano.	No se reconoce el desempeño de ciertos empleados y tampoco se corrige falencias en empleados que no han cumplido con las metas propuestas. Existen empleados que no fueron evaluados.			3	Desmotivación del personal a causa de la repentina evaluación, ya que no se realiza periódicamente y no se encuentra familiarizados con la misma. Reducción del desempeño laboral del personal.			3			3	Se debe determinar la periodicidad y el programa de evaluación de desempeño para todo el personal a fin de evaluar y corregir las deficiencias.	El Auditado se encuentra conforme con la recomendación sugerida, respecto a la determinación de la periodicidad de la evaluación de desempeño.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, la empresa no tiene determinado el tiempo para realizar la evaluación de desempeño por lo que se realiza de manera repentina y ocasiona que algunos empleados no hayan sido evaluados.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que se ve afectada la motivación del personal a causa de que las evaluaciones se realizan de manera repentina y el personal no se encuentra familiarizado con la misma.											
CONTRATACIÓN DE PERSONAL Evaluación de desempeño	(71) No se realiza el seguimiento, después de realizar la evaluación de desempeño..	No se corrige falencias y mal rendimiento del personal.			3	Mal rendimiento del personal.			3			3	Se debe realizar un seguimiento posterior a la evaluación de desempeño, a fin de corregir las falencias encontradas.	El Auditado acepta la sugerencia de llevar un seguimiento posterior a la evaluación de desempeño.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, debido a que la falta de seguimiento después de realizar la evaluación de desempeño correspondiente, puede ocasionar que el empleado no corrija sus falencias y realice las actividades de manera equivocada.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que la falta de seguimiento puede ocasionar un mal rendimiento en del personal en sus actividades laborales.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
ADQUISICIÓN ACTIVO FIJO Informe técnico	(25) No se verifica si las causas del informe técnico enviado para la adquisición del activo fijo son verdaderas.	Compra inadecuada del activo fijo.		2		Costos altos.			3			2,5	El Gerente Administrativo/ Financiero debe asegurarse de la autenticidad de las causas por las cuales se necesita un nuevo activo fijo o cambiar un existente.	El Auditado acepta la sugerencia de verificar si el informe técnico es verdadero y si necesario realizar la adquisición.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, el Gerente Administrativo / Financiero en ocasiones no revisa la autenticidad del informe sobre la nueva adquisición de un activo, pero se comunica con el Jefe del área, el mismo que le explica la causa por la cual se requiere tal activo.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que la falta de verificación contrae realizar compras inadecuadas, las mismas que provocan un gasto para la empresa.											
ADQUISICIÓN ACTIVO FIJO Presupuesto	(26) Cuando el activo es requerido de forma inmediata, no se prioriza el gasto en el que incurre la empresa.	La empresa no cuenta con el presupuesto para cubrir dicho gasto.		2		No cumplir con las obligaciones contraídas.			3			2,5	Toda obligación que contrae la empresa necesita ser evaluada antes de adquirirla, para evitar problemas y recargos futuros.	El Auditado acepta la recomendación, indicando que no se realiza el análisis respectivo cuando el activo adquirir es de suma urgencia.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, la empresa recurre a realizar gastos imprevistos cuando la razón es de suma urgencia, caso contrario se realiza el análisis respectivo.		El nivel de impacto se considera ALTO, la empresa al no realizar un análisis de su presupuesto antes de contraer una obligación puede ocasionar que no cumpla con la misma y esta genere interés y problemas para la empresa.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
ADQUISICIÓN ACTIVO FIJO Verificación	(27) El Gerente Administrativo/ Financiero, no verifica si el activo fijo adquirido cumple con las especificaciones solicitadas.	Receptar equipos y maquinaria que no cumple con las especificaciones solicitadas.	1			Retraso en el servicio que oferta la empresa.			3				El Gerente Administrativo/ Financiero quien es el encargado de la adquisición del activo fijo debe verificar la recepción del mismo, asegurándose que cumpla con las especificaciones requeridas en el momento de la compra	El Auditado acepta la recomendación, indicando que en el caso de equipos el encargado es el Jefe del Área Técnica y en el caso de otro activo se encarga el Gerente Administrativo/ Financiero.
	El nivel de ocurrencia se considera BAJO, el Gerente Administrativo/ Financiero se encarga de solicitar el activo fijo requerido pero no verifica físicamente si cumplió con las especificaciones requeridas, por el contrario el Jefe de Bodega o Técnico se encarga de la recepción.	El nivel de impacto se considera ALTO, el Gerente Administrativo/ Financiero quien es el encargado de realizar la adquisición del activo fijo debe revisar que el activo adquirido cumple con las especificaciones solicitadas, y así evitar retrasos en las actividades donde se requería tal activo.							2					

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
IMPORTACIONES Agente de Aduana	(28) En ocasiones el Agente de Aduana, se retarda en realizar los trámites de Aduana.	Retraso en la llegada de equipos o mercadería adquirida.		2				3			2,5	La empresa debe contratar un agente de aduanas con el que se establezca un tiempo establecido para la realización de los trámites.	El Auditado acepta la recomendación, respecto al Agente de Aduanas.	
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, la empresa contrata un agente de aduanas que se ocupa de los trámites correspondientes del proceso de importación, el mismo que en ocasiones presenta retrasos en los trámites y esto provoca que la adquisición no llegue en el tiempo pactado.		El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que el retraso de equipos o mercadería, ocasiona que no se cumpla en el tiempo establecido con el servicio o pedidos de los clientes.											
IMPORTACIONES Registro	(29) La empresa no cuenta con un departamento de importaciones, por lo cual el registro lo realiza el Gerente Administrativo Financiero junto al Departamento de Contabilidad.	Registro de códigos incorrectos de inventario.	1				2			1,5		No hay control compensatorio, debido a que el registro se lo realiza de acorde a los códigos asignados.	No se sugiere recomendación.	
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que el Gerente Administrativo se guía por la lista de códigos para el registro adecuado.		El nivel de impacto es MEDIO, debido a que el encargado de Bodega se asegura que se entregue la mercadería solicitada.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
IMPORTACIONES Porcentaje de utilidad	(30) No se tiene establecido un porcentaje de utilidad, en la adquisición de mercadería y equipos importados.	Precios competitivos. no	1					3						
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido que al no contar con un porcentaje se realiza un análisis para asignar el nuevo porcentaje.			El nivel de impacto es ALTO, al no coordinar o establecer un porcentaje de utilidad, se recurre a colocar precios que no sean competitivos, lo cual contraería la pérdida de clientes.						2			La empresa debe analizar el porcentaje asignar a la nueva mercadería, pero debe contar con un rango de porcentaje que le ayude a su nueva asignación.	El Auditado acepta la recomendación otorgada en el caso de los porcentajes de utilidad a asignar a la nueva mercadería.

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
COBRANZAS Concesión de créditos	(31) La empresa no cuenta con un Departamento de Cobranzas o una persona idónea, que se encargue de analizar políticas de crédito para conceder plazos y montos solicitados.	Conceder créditos que posterior tengan dificultades para su recuperación.			3	Cuentas y créditos incobrables.			3			3	Implementar un departamento de cobranzas o una persona calificada que se encargue de realizar el análisis respectivo para la concesión y recuperación de créditos.	El Auditado indica que acepta la sugerencia de asignar una persona que se encargue del área de cobranzas.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, debido a que la persona encargada de la concesión de créditos no realiza el análisis correspondiente, tampoco revisa minuciosamente el historial crediticio, se basa en los montos de compra, el plazo o el tipo de cliente.				El nivel de impacto es ALTO, la concesión de créditos sin un análisis minucioso provoca que la empresa no recupere el crédito otorgado y pierda clientes.									
COBRANZAS Comprobantes	(32) En el proceso de cobro el asesor comercial recibe efectivo sin entregar un comprobante de ingreso.	El efectivo recibido no ingresa en el tiempo que fue cancelado.		2		Molestia con los clientes.			3			2,5	Los asesores comerciales deben conocer las políticas de cobranzas y no recibir efectivo sin ningún comprobante de ingreso.	El Auditado acepta la sugerencia de impartir todas las políticas y reglamentos a todo el personal.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que estas falencias ocurren cuando el asesor comercial es nuevo y no conoce las políticas de la empresa.				El nivel de impacto es ALTO, el retraso del ingreso de la cancelación de créditos puede provocar molestias por parte de cliente.									

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
COBRANZAS Autorización de créditos	(78) En ocasiones no existe respaldo físico de la autorización del Gerente Administrativo para que el asesor comercial otorgue el crédito.	Conceder créditos que tiene dificultad de cobro. Otorgar créditos sin autorización.		2		Irrecuperación de créditos otorgados.			3			2,5	La autorización para otorgar créditos debe contener un respaldo físico para mantener un mejor control de los créditos otorgados.	El Auditado se encuentra de acuerdo con la estrategia de emitir autorización física para otorgar créditos.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que los créditos que no contienen la autorización física, tienen el respaldo que fueron autorizados de manera verbal por el Gerente Administrativo/Financiero.		El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la irrecuperación de cartera provoca problemas de liquidez para la empresa.											
COBRANZAS Recuperación de cartera	(79) No se realiza el proceso de recuperación de cartera en el tiempo respectivo.	Retraso en la recuperación de cartera.			3	Falta de liquidez.			3			3	Implementar una persona encargada del área de cobranzas para mantener actualizada la información de los créditos otorgados, y así realizar el debido procedimiento en el tiempo respectivo.	El Auditado acepta la sugerencia de asignar una persona calificada que se encargue del área de créditos y cobranzas.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, la empresa no cuenta con una persona específica para tal proceso, lo cual provoca que el encargado no lleve un control del tiempo de recuperación de cartera.		El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la inadecuada recuperación de cartera contrae que la empresa no cuente con liquidez para cumplir con sus obligaciones.											

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
COBRANZAS Análisis para conceder créditos	(80) En ocasiones se realiza la otorgación de créditos basándose en el monto de compra.	Otorgación de créditos con dificultad de cobro.		2		Irrecuperación de créditos otorgados.			3			2,5	El análisis para otorgar créditos debe realizarse de manera minuciosa, revisando toda la información del cliente.	El Auditado acepta la sugerencia de realizar un análisis minucioso al momento de otorgar un crédito.
	El nivel de impacto se considera MEDIO, debido a que la empresa cuando el monto es significativo recurre a pedir garantía al cliente a través de documentos mercantiles como letra de cambio o pagaré.					El nivel de impacto se considera ALTO, al no realizar un adecuado análisis para otorgar créditos, la empresa tiene dificultad para recuperar el crédito otorgado.								
COBRANZAS Renegociación de deudas	(81) No existe documentos que respalden cuando un cliente pide renegociación de deuda.	Llamadas inoportunas al cliente.			3	Desconformidad por parte de los clientes.			3			3	Cuando se llega a un acuerdo de renegociación de deuda con el cliente, esta decisión debe constar por escrito para que el asesor comercial no proceda a realizar el proceso de cobranza	El Auditado acepta la recomendación, sobre transmitir por escrito al asesor de ventas la información de renegociación y evitar molestias con los clientes.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, la ausencia de información o un documento que respalde la renegociación de una deuda, provoca					El nivel de impacto se considera ALTO, debido a que la falta de información provoca que el								

Tabla 33: Departamento de Ventas

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
ESTUDIO DE MERCADO Satisfacción del cliente	(33) La empresa no implementa nuevos mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes.	Los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio que presta la empresa.			3	Pérdida de clientes			3			3	Implementar estrategias y mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente a fin de mejorar el servicio prestado.	El Auditado acepta la recomendación de analizar nuevas estrategias y mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, la empresa no utiliza mecanismos nuevos para conocer la satisfacción del cliente y sus requerimientos.			El nivel de impacto es ALTO, la empresa se arriesga a perder clientes al no evaluar si estos se encuentran satisfechos y no llega a conocer las necesidades que requieren.										
ESTUDIO DE MERCADO Satisfacción del cliente	(34) Las encuestas para evaluar la satisfacción del cliente no tienen firma o sello que verifique que fueron contestadas por el mismo.	Las encuestas son contestadas por el personal de la empresa.			3	Desconocimiento de la satisfacción del cliente.			3			3	El método que se utilice para conocer la satisfacción del cliente debe ser verificado y controlado a fin de obtener información relevante para la empresa.	El Auditado acepta la sugerencia sobre la verificación del método utilizado para evaluar la satisfacción del cliente.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, la empresa no verifica la autenticidad de que las encuestas fueron contestadas por los clientes.			El nivel de impacto es ALTO, la empresa al no controlar y verificar la autenticidad de las encuestas realizadas se arriesga a desconocer las quejas que presentan los clientes.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
PRESUPUESTO DE VENTAS Presupuesto	(35) La empresa no utiliza un plan de ventas elaborado de manera eficaz y exacta, mediante información congruente utilizando herramientas mercadotécnicas y matemáticas.	Pérdida económica de la empresa.		2		Adquisición de mercadería inadecuada.			3			2,5	El presupuesto de ventas debe realizarlo el Jefe de Ventas juntamente con el Gerente Administrativo/Financiero para analizar todos los puntos importantes para su ejecución.	El Auditado acepta la recomendación sobre la elaboración del presupuesto de ventas.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, el Jefe de Ventas realiza el presupuesto de ventas analizando ventas de años anteriores, competencia y no toma en cuenta porcentajes de inflación, nuevos impuestos entre otros temas fundamentales.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que la mala elaboración del presupuesto contrae que la empresa realice adquisición inadecuada de inventario lo cual provocaría que se encuentre en stock o no cumplir con los pedidos de los clientes.											
PRESUPUESTO DE VENTAS Metas alcanzar	(36) El Jefe de Ventas no transmite por escrito al personal las metas a alcanzar.	Desconocimiento del personal de las metas y objetivos que la empresa propone.	1			Incumplimiento de metas.			3			2	Se debe realizar reuniones semanales o mensuales con el personal, en las que se debe informar de las decisiones y planteamientos que propone la Alta Gerencia.	El Auditado acepta la sugerencia sobre la manera de comunicar al personal de ventas sobre las decisiones tomadas por la Alta Gerencia.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, el Jefe de Ventas no comunica de manera escrita las metas, objetivos y decisiones de Alta Gerencia hacia los asesores comerciales, pero lo realiza de manera verbal.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que el desconocimiento del personal induce a que no trabajen en función de lo propuesto y provoque desperdicio de recurso humano, económico y no se cumplan las metas propuestas.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
PRESUPUESTO DE VENTAS Estrategias de marketing	(37) La empresa no utiliza estrategias nuevas e innovadoras de Marketing, que promocionen los servicios ofertados.	Desconocimientos por parte de la sociedad de los servicios que oferta la empresa.	1			Pérdida de nuevos clientes.			3		2		Incrementar mecanismos nuevos e innovadores de marketing para dar a conocer sus servicios-productos a nuevos clientes y mercados.	El Auditado acepta la sugerencia de analizar e incrementar nuevas estrategias de marketing.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, la empresa al no utilizar algunos mecanismos de marketing se enfoca a promocionar mediante su página web, redes sociales y ayudas comunitarias.					El nivel de impacto es ALTO, al no existir mecanismo nuevos e innovadores de marketing la empresa no llega a nuevos mercados o clientes que conozcan los servicios que oferta.								
PRESUPUESTO DE VENTAS Promociones	(38) La empresa no determina el periodo de promociones, el mismo que debería ser a corto plazo, a fin de promover y alentar la compra de productos o servicios.	Mercadería en stock.		2		Mercadería deteriorada.			3		2,5		Determinar periodos de promociones, analizando la mercadería que se encuentra en stock.	El Auditado acepta la recomendación de analizar el tiempo de promociones.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, la empresa no determina periodo de promociones, pero lo hace recurrentemente cuando la compra tiene un valor significativo.					EL nivel de impacto es ALTO, la empresa no determina periodos para promocionar la mercadería que se encuentra en stock, lo que provocaría el deterioro de la misma y pérdida para la empresa.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
VENTAS Programas de capacitación	(39) Los asesores comerciales no tienen mayores conocimientos de los ítems y detalles del servicio que oferta la empresa.	Insatisfacción del cliente con los productos o servicios recibidos.	1			Pérdida de clientes o mercados.			3		2		Implementar programas de capacitación que incentiven y agreguen conocimientos al personal de ventas para entregar un mejor servicio al cliente.	El Auditado acepta la recomendación de incrementar programas de capacitación para los empleados del área de ventas.
	El nivel de ocurrencia se considera BAJO, los asesores comerciales cuando no tienen información clara de los productos o servicios que ofertan, piden ayuda al Jefe del área Técnica o el Jefe de Ventas quienes se encuentran preparados y actualizados con toda la información correspondiente.					El nivel de impacto es ALTO, debido a que la falta de información y capacitación de los asesores comerciales, da como resultado inconformidad e insatisfacción de los clientes.								
VENTAS Programas de capacitación	(40) No existe programas de capacitación para el personal de ventas en cuanto a características e información de los productos-servicios que oferta la empresa.	No se logran los niveles de ventas presupuestados.	1			Reducción de ventas.			3		2		El Jefe de Ventas junto con la Alta Gerencia deben planificar asesorías o programas de capacitación para el personal de ventas, ya que son los que tienen comunicación directa con los clientes.	El Auditado acepta la recomendación de incrementar programas de capacitación para los empleados del área de ventas.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que el Jefe de Ventas se encuentra monitoreando el desempeño de los asesores comerciales.					El nivel de impacto se considera ALTO, la mala atención e información de los asesores de ventas, contrae que el cliente decida si seguir o no haciendo negocios con la empresa.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
VENTAS Atención al cliente	(41) La proforma entregada a los clientes, no indica el tiempo que se tarda cada servicio de instalación.	Descoordinación de fechas y tiempo de duración.	1			Quejas de los clientes.		2			1,5		Es imprescindible agregar a la proforma el tiempo aproximado de duración de los servicios, para que el cliente obtenga información clara sobre el servicio que desea ofertar.	El Auditado no acepta la recomendación, debido a que manifiesta que el tiempo de cada servicio se indica cuando se concreta la venta.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, cuando el cliente se mira interesado en un servicio, el asesor comercial indica el tiempo de duración y las fechas disponibles para realizar la instalación o capacitaciones.					El nivel de impacto es MEDIO, debido a que las fechas y tiempos se coordinan después de concretar la venta, para lo cual el cliente puede coordinar su tiempo.								
VENTAS Atención al cliente	(42) No se revisa que el acta de entrega-recepción, cuenta con todos los parámetros de calidad y aceptación del cliente.	El acta de entrega-recepción sea llena de manera incorrecta.			3	Ofertar mal servicio al cliente.			3			3	Verificar que las actas de entrega-recepción, sean llenas de manera correcta y se encuentren firmadas por el cliente.	El Auditado indica que pondrá énfasis en la revisión de las actas de entrega -recepción.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, debido a que la empresa no verifica si el acta fue llena de manera correcta, solo se asegura que el servicio fue realizado.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa al no controlar las actas de entrega- recepción, no verifica que el técnico haya realizado el servicio de la manera correcta y que el cliente se encuentre satisfecho.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
VENTAS Atención al cliente	(43) No se realiza un seguimiento para verificar si las capacitaciones y demás servicios que ofrece la empresa, cumplieron con las expectativas del cliente.	Insatisfacción de los clientes.		2		Pérdida de clientes.			3			2,5	Al finalizar la instalación, capacitación o mantenimiento, el asesor comercial responsable de la venta debe realizar llamadas al cliente para confirmar su satisfacción.	El Auditado está de acuerdo con incrementar la estrategia de verificar que el servicio ha cumplido con las expectativas del cliente.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que no se evalúa la satisfacción del cliente, solo se guía por la firma de conforme del cliente que la registra en el Acta de Entrega-Recepción.					El nivel de impacto es ALTO, la falta de seguimiento de la satisfacción del cliente, provoca que la empresa no corrija las falencias o quejas que estos presentan y esto de como resultado, que el cliente de fin a los acuerdos de negociación.								
VENTAS Atención al cliente	(72) No se envían las cotizaciones en el tiempo correspondiente.	No concretar la venta.		2		Pérdida de clientes.			3			2,5	Los asesores comerciales debe tener actualizada la base datos de los clientes y deben verificar la recepción de las cotizaciones enviadas.	El Auditado acepta la recomendación de sugerir y exigir a los asesores comerciales que se encuentren pendientes de los datos de los clientes y la recepción de la información requerida.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que su ocurrencia no es frecuente y sucede cuando el mail del cliente no fue dada de manera correcta o por causa de olvido del asesor comercial.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa al no cumplir y promocionar ante el cliente, se arriesga a perder la venta y al cliente, ya que este busca otro proveedor.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
VENTAS Documentos de venta	(73) No se actualizan las facturas en el tiempo respectivo.	Problemas con la entidad de control SRI.	1			Problemas con el cliente.			3				Las facturas deben actualizarse con 8 días de anterioridad a la caducidad.	El Auditado acepta la recomendación, indicando que siempre se lleva los documentos en regla y este problema ocurrió una sola ocasión.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que la actualización se encuentra a cargo del encargado de Contabilidad y se actualiza de manera oportuna, pero por ausencia del mismo se contrajo el problema.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que el cliente se presenta molesto por la falta de seriedad en los documentos entregados por parte de la empresa.				2						
VENTAS Documentos de venta	(74) Algunas facturas no se encuentran archivadas.	Registro de ventas que no fueron realizadas.		2		Pérdida de inventario.			3			2,5	Cada asesor comercial debe encargarse de entregar todas las facturas para su archivo correspondiente.	El Auditado indica que acepta la sugerencia de colocar orden en el archivo de documentos.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, este caso es poco frecuente y se da cuando no existe una adecuada archivación de los documentos.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que la falta de documentos puede ocasionar pérdida de inventario.										
VENTAS Atención al cliente	(75) Hay descoordinación de fechas de capacitaciones e instalaciones entre el Departamento de Ventas y el Departamento Técnico.	Cruce de fechas.			3	Retraso con las fechas pactadas con el cliente.			3			3	El Departamento de Ventas y el Departamento Técnico deben actualizar constantemente las fechas de instalaciones y capacitaciones para evitar descoordinación de las mismas.	El Auditado indica que se llevará un mejor control en la coordinación de fechas.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que no se actualiza o se ajusta a los cambio ocurridos en el cronograma de fechas de instalaciones, mantenimiento y capacitaciones.			El nivel de impacto es ALTO, el cliente se ve afectado cuando la empresa no cumple con la fecha indicada para la realización del servicio.										

Tabla 34: Departamento de Contabilidad

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
CAJA CHICA	(44) En algunos casos se realiza de manera verbal la autorización para acceder a los fondos de caja chica por parte del Gerente Administrativo/ Financiero.	Desviación de los fondos de caja chica.		2		Faltantes en caja chica.		2			2		Se debe respetar y cumplir todas las políticas de la empresa para un mejor control de la misma.	El Auditado indica que se llevará un mejor control en la autorización de los fondos de caja chica.
	El nivel de ocurrencia es considerado MEDIO, debido a que el Gerente Administrativo/ Financiero no realiza la autorización por escrito porque se trata de valores mínimos y las adquisiciones se sustenta con la factura entregada al Departamento de Contabilidad.			El nivel de impacto es MEDIO, debido a que los valores son mínimos y se sustentan con la factura o recibo entregado a contabilidad.										
CAJA CHICA	(45) En ocasiones el recibo se presenta a nombre de la persona que realiza la compra.	No se puede justificar dentro de los gastos de caja chica.		2		Generación de gastos no deducibles.	1				1,5		El nuevo personal debe familiarizarse con las políticas y reglamentos internos de la empresa.	El Auditado acepta la sugerencia de indicar todas las políticas y reglamentos a todo el personal de la empresa.
	El nivel de ocurrencia es considerado MEDIO, la falencia no es frecuente y se realiza cuando el personal a realizar la compra es nuevo en la empresa y no conoce las políticas.			El nivel de impacto es BAJO, debido a que los gastos que se incurren por este motivo son de montos mínimos.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
RECEPCIÓN E INGRESO DE FACTURAS DE MERCADERÍA Y EQUIPOS	(46) Duplicidad en el ingreso de facturas.	Alteración en el inventario.	1			Inventario incompleto.		2			1,5		Se debe tener cuidado en el registro al sistema para evitar problemas futuros.	El Auditado acepta la recomendación de llevar un control en el registro de facturas.
	El nivel de ocurrencia es BAJO, debido a que esta falencia ocurre rara vez y se da por un error inherente debido a mala digitación.					El nivel de impacto es MEDIO, debido a que la ocurrencia de esta debilidad no se origina frecuentemente.								
EMISIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO	(47) En algunas ocasiones no se respeta la fecha establecida para el pago a proveedores, ya que se retrasan en retirar los diferentes comprobantes, generando inconvenientes.	Problemas con proveedores.		2		Pérdida de crédito con proveedores.			3		2,5		Realizar un seguimiento de que se realicen los pagos en el tiempo establecido.	El Auditado indica que llevara un control y seguimiento que los pagos a proveedores se realicen en el tiempo acordado.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que el proveedor en ocasiones se retrasa en retirar los documentos respectivos.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa se arriesga a tener mala relación con el proveedor y este puede cancelar todo tipo de crédito.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
ROL DE PAGOS	(48) En ciertas ocasiones no son entregadas a tiempo las solicitudes que sustenten los permisos, atrasos y horas extras.	Elaboración incorrecta de rol de pagos.			3	Malas relaciones entre empleados.			3			3	Se debe implementar una política donde se especifique a todo el personal que las solicitudes por permiso, horas extras, atrasos deben ser entregadas directamente al contador con la autorización correspondiente.	El Auditado acepta la estrategia de indicar a todo el personal sobre la entrega de las solicitudes correspondientes para la elaboración del rol de pagos.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que las solicitudes de permisos, horas extras y atrasos no son entregadas a tiempo o se las realiza de manera verbal, lo cual el encargado de contabilidad no tiene conocimiento del mismo y realiza el rol de pagos sin la información necesaria.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que el empleado se siente molesto y crea una mala relación laboral.										
ROL DE PAGOS	(49) Los roles de pagos no se encuentran firmados por el empleado, para constatar su cancelación.	Reclamos inoportunos por parte de los empleados		2		Confusión entre empleados. Generación de mal ambiente laboral.			3			2,5	El contador quien es el encargado de entregar los cheques debe entregar directamente al empleado posterior a la firma de respaldo.	El Auditado indica que se llevará un mejor control en la recepción de cheques a los empleados.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que esta falencia no es frecuente ya que se realiza cuando el empleado se encuentra ocupado en sus funciones.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que los empleados generan un mal ambiente laboral y molestias.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
PAGO DE IMPUESTOS	(50) Se realizan declaraciones tardías, debido a que se recibe los documentos a destiempo o fechas cercanas a realizar la declaración.	Declaraciones tardías		2		Pago de multas e intereses.		2			2		El contador debe asegurarse y pedir la entrega de los documentos respectivos para realizar las declaraciones a tiempo.	El Auditado indica que se llevará un mejor control en la entrega de los documentos respectivos para las declaraciones.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que la ocurrencia de esta falencia no ocurre frecuentemente.					El nivel de impacto es MEDIO, debido a que las multas contraídas pueden ser bajas cuando se realiza el pago lo antes posible.								
PAGO DE IMPUESTOS	(51) En algunas ocasiones, se realizan declaraciones sustitutivas, al detectar errores posteriores.	Pago de multas e intereses.		2		Mala imagen de la empresa.			3			2,5	Se recomienda tener cuidado y asegurarse que la información ingresada sea la correcta.	El Auditado acepta la sugerencia.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que esta falencia no ocurre frecuentemente y se ocasiona cuando hay información errónea para la elaboración de anexos y declaraciones.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa se somete a tener una mala imagen por la inadecuada ejecución de sus obligaciones.								

Tabla 35: Departamento Técnico

MATRIZ DE RIESGO														
PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO	(52) Las evaluaciones realizadas, no son archivadas con los documentos de cada empleado.	Pérdida de documentos.		2		Insatisfacción del personal.	1						Es conveniente que las evaluaciones sean archivadas con los documentos de cada empleado para no tener pérdidas o intercambio de documentos.	El Auditado acepta la sugerencia omitida, respecto al archivo de documentos de cada empleado de manera individual.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que las evaluaciones no se archivan con los documentos de cada empleado, pero se lo hace en una carpeta específica de evaluaciones del Departamento Técnico.			El nivel de impacto es BAJO, debido a que las evaluaciones se mantienen archivadas en un registro específico y el personal puede conocer sus resultados.			1,5							
CAPACITACIÓN A CLIENTES	(53) Cuando los clientes son de Provincia, solicitan postergación para la capacitación, provocando descoordinación en la planificación.	Descoordinación de fechas con nuevos clientes.		2		Quejas y malestar de los clientes.			3				Al momento de coordinar con el cliente las fechas de instalación o capacitación se debe informar que las fechas son impostergables y en casos extremos el cliente debe aceptar la fecha que la empresa disponga.	El Auditado se encuentra de acuerdo con la recomendación omitida respecto a comunicar sobre la política de postergación de fechas a los clientes.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, cuando existe un cambio de fecha inoportuno por el cliente, la empresa le otorga una fecha que se encuentre libre, a pesar de que en algunos casos no se logra coordinar las fechas y se recurre a cambiar fechas de otros clientes.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que las postergación o cambio de fechas provoca que los clientes se encuentren molestos.			2,5							

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
CAPACITACIÓN A CLIENTES	(54) En algunos registros no consta la firma del cliente, y sólo colocan un sello.	Los registros no son llenos adecuadamente.		2		No se conoce las quejas o satisfacción que presenta el cliente.			3			2,5	El asesor comercial debe confirmar la satisfacción del cliente posterior a la realización del servicio.	El Auditado indica que seguirá la sugerencia de confirmar si el cliente se encuentra satisfecho del servicio prestado.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que no existe una verificación de la satisfacción del cliente, solo se verifica que el servicio se haya realizado guiándose por la firma o sello del cliente.			El nivel de impacto es ALTO, la empresa se asegura que el servicio fue realizado, pero no confirma si el cliente se encuentra satisfecho.										
CAPACITACIÓN A CLIENTES	(55) Existe rotación del personal técnico, debido a viajes fuera de la ciudad que deben realizar para las capacitaciones o instalaciones.	Pérdida de personal.			3	No cumplir con los servicios programados con los clientes.			3			3	Al momento de la contratación en el caso de personal para el Departamento Técnico se debe indicar que algunas de sus actividades se debe realizar fuera de la ciudad y de la misma manera se debe rotar al personal que sale fuera de la ciudad.	El Auditado acepta la recomendación de informar al nuevo personal y realizar rotación del mismo cuando deben realizar las actividades fuera de la ciudad.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que el personal no se acostumbra a pasar varios días fuera de la ciudad y decide dejar su trabajo.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que la renuncia inoportuna del personal del Departamento Técnico ocasiona que algunos servicios queden sin realizar y se recurra a postergar fechas.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA	(56) No existe un documento donde se reporte el mal funcionamiento de equipos, sólo se informa de manera verbal al Jefe Técnico.	Reporte erróneo.		2		Gasto inadecuado			3			2,5	Se debe resguardar la información sobre el mantenimiento de equipos, cambio de repuestos, entre otros, en un informe que especifique detalladamente la acción realizada.	El Auditado indica que se llevará a cabo la estrategia sobre incorporar documentación al momento de reportar un daño o anomalía de un equipo.
	El nivel de ocurrencia se considera MEDIO, debido a que el reporte erróneo ocasiona gastos inoportunos.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa se arriesga a recurrir a gastos inadecuados si la información transmitida del Departamento Técnico es errónea.								
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA	(57) El Jefe Técnico, no actualiza la información sobre la búsqueda de nuevos proveedores de repuestos, mantenimiento, etc.	Precios elevados.			3	Gastos excesivos para la empresa.			3			3	La lista de proveedores debe actualizarse constantemente, buscando nuevos proveedores, ofertas y precios competitivos.	El Auditado acepta la recomendación de analizar nuevos proveedores para las adquisiciones de repuestos, mantenimiento y otros servicios que necesita la empresa.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que no se actualiza la lista de proveedores y se recurre a proveedores antiguos.					El nivel de impacto es ALTO, la empresa se arriesga a obtener gastos excesivos por no realizar un análisis de nuevos proveedores que pueden ofertar mejores precios.								
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA	(58) Se registra retrasos en el mantenimiento preventivo de equipos.	Daños inesperados en equipos.		2		Retraso de servicios pendientes.			3			2,5	El Jefe Técnico debe realizar el mantenimiento en las fechas destinadas, en el caso de no encontrarse en sus actividades, debe existir un encargado que se ocupe del mantenimiento.	El Auditado acepta la recomendación de colocar un encargado que se ocupe de tener las fechas de mantenimiento en la ausencia del Jefe Técnico.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que los retrasos ocurren cuando el Jefe Técnico quien es el encargado no se encuentra en sus labores.					El nivel de impacto es ALTO, debido a que la parada inesperada de equipos ocasiona que no se cumpla con los servicios pendientes.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES	(59) Las fechas no se actualizan constantemente entre el área de ventas y el área técnica.	Descoordinación de fechas.			3	Molestia de los clientes.			3			3	Las fechas para todos los servicios que oferta la empresa deben estar coordinadas y actualizadas entre el Departamento de Ventas y el Departamento Técnico.	El Auditado está de acuerdo de mantener actualizadas de manera constante las fechas de los servicios que oferta la empresa.
	El nivel de ocurrencia es ALTO, debido a que la falta de coordinación ocasiona que las fechas se descoordinen y se tenga que postergar servicios pactados con los clientes.			El nivel de impacto es ALTO, la falta de coordinación ocasiona que se postergue las fechas concretadas con los clientes y estos se molesten o de fin a la negociación.										
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES	(60) El Jefe del área técnica no revisa debidamente los registros de mantenimiento.	Cientes insatisfechos.		2		Pérdida de clientes.			3			2,5	El Jefe del área técnica debe revisar el registro de mantenimiento asegurándose que se haya cumplido con todas las especificaciones y pedidos del cliente.	El Auditado acepta la recomendación de verificar los registros de mantenimiento de manera minuciosa.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que solo se revisa si el servicio fue cumplido y no se revisa el tiempo y la satisfacción del cliente.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que la insatisfacción del cliente contrae que este busque el servicio en otra empresa.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES	(61) Los técnicos proporcionan precios de repuestos o del servicio de mantenimiento.	Proporcionar precios incorrectos.		2		Mala imagen de la empresa.			3			2,5	El personal técnico debe conocer las políticas de la empresa, entre ellas de no proporcionar información que no corresponda a su actividad.	El Auditado acepta la recomendación de transmitir todas las políticas y reglamentos de la empresa a todo el personal.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que esta falencia ocurre cuando el personal técnico es nuevo y no se familiariza con las políticas de la empresa.					El nivel de impacto es ALTO, la información proporcionada del personal técnico que no corresponda a su actividad, ocasiona descoordinación con el Departamento de Ventas, por lo cual el cliente siembra una mala imagen de la empresa.								
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CLIENTES	(84) El personal técnico coordina fechas con los clientes.	Descoordinación de fechas con el Departamento de Ventas.		2		Molestias del cliente.			3			2,5	Las fechas de instalación, mantenimiento, capacitaciones o otras actividades, se debe coordinar directamente el asesor comercial con el cliente.	El Auditado está de acuerdo con que las fechas para todos los servicios que oferta la empresa, se coordinen con el asesor de ventas.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que es poco frecuente que los técnicos coordinen fechas con los clientes, esta falencia ocurre cuando el personal técnico es nuevo y no conoce las políticas de la empresa.					El nivel de impacto es ALTO, debido a que la coordinación de fechas del técnico con el cliente, provoca descoordinación con el Departamento de Ventas y da como resultado que no se cumpla con la fecha que el técnico programó con el cliente.								

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
REQUERIMIENTO DE REPUESTOS	(62) El Jefe del área Técnica llena la solicitud de requerimiento de repuestos para entregar a Bodega, en la cual no especifica el código del repuesto a solicitar.	Adquisición incorrecta de repuestos.		2		Retraso en las actividades del Área Técnica.		2			2			
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que el bodeguero verifica de manera verbal el requerimiento solicitado con el Jefe Técnico, pero existe ocasiones que se realiza la adquisición de manera inmediata provocando que se realice compras incorrectas.		El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que el encargado de bodega verifica con el Jefe Técnico el requerimiento solicitado, pero existe casos que por tiempo no se verifica y se realiza adquisiciones erróneas donde provoca retraso por el proceso de devolución y cambio de mercadería.				2					La solicitud de requerimiento debe ser detallada para evitar adquisiciones erróneas.	El Auditado acepta la recomendación de incorporar que los requerimientos lleven toda la información necesaria y específica.	

Tabla 36: Bodega

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
PEDIDO-RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	(63) Cuando la cantidad a solicitar es mínima el encargado de bodega realiza el requerimiento de manera verbal ante el Gerente Administrativo/ Financiero.	Adquisiciones incorrectas.		2		Pérdida de la venta.			3			2,5	La solicitud de adquisiciones de Bodega al Gerente Administrativo/ Financiero deben realizarse de manera escrita y detallada para evitar confusiones en el momento de la adquisición.	El Auditado acepta la recomendación con respecto a la solicitud de adquisiciones.
	El nivel de ocurrencia es MEDIA, debida a que la adquisición verbal hacia el Gerente Administrativo/ Financiero se realiza cuando la cantidad de pedido es mínima, en caso de que la cantidad sea significativa se realiza la debida solicitud por escrito.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que la adquisición verbal se realiza cuando la cantidad a solicitar es mínima, por lo cual puede ocasionar retrasos y que el cliente de por terminada la venta.											
PEDIDO-RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	(64) En ciertas ocasiones cuando la cantidad de mercadería recibida es representativa, el jefe de bodega no revisa debidamente el pedido.	Receptar mercadería incompleta o con fallas.		2		El proveedor no acepta reclamos y devoluciones porque no se realizó a tiempo.			3			2,5	La mercadería receptada debe ser revisada minuciosamente por el encargado de Bodega y realizar la solicitud de devolución inmediatamente si fuera el caso.	El Auditado acepta la sugerencia de indicarle a la persona encargada de bodega que toda la mercadería recibida debe ser revisada minuciosamente.
	El nivel de ocurrencia es MEDIA, debido a que esta falencia ocurre cuando la cantidad receptada es significativa y el encargado de bodega se encuentra realizando varias funciones.		El nivel de impacto es considerado ALTO, la empresa recurre a generar pérdidas por la mercadería que presenta fallas o incompleta ya que el proveedor no realiza la debida devolución por el tiempo de retraso.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
PEDIDO-RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	(65) El Jefe de bodega no realiza un informe sobre la mercadería con las especificaciones del mal estado o faltante si fuera el caso.	Reclamos inadecuados		2		El proveedor no acepta los reclamos omitidos.			3			2.5	Realizar un informe donde se especifique de manera detallada la mercadería de mal estado.	El Auditado acepta la sugerencia de incrementar un formato donde se especifique la mercadería de mal estado con todas las especificaciones correspondientes.
	El nivel de ocurrencia es MEDIA, debido a que la mala información ocasiona que se realice reclamos indebidos.			El nivel de impacto es considerado ALTO, debido a que la información errónea provocaría que los proveedores no acepten el reclamo emitido.										
PEDIDO-RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	(66) En ocasiones se presenta confusión de códigos en productos de la misma naturaleza pero diferente peso o condiciones de poca diferencia.	Entrega errónea de mercadería a los clientes.			3	Cancelación de la venta por parte del cliente.			3			3	Los códigos para cada producto o repuestos deben ser específicos de acuerdo a su naturaleza, peso, especificaciones.	El Auditado acepta la recomendación de llevar un mejor control en la especificación de códigos de cada ítem.
	El nivel de ocurrencia se considera ALTO, debido a que los productos que son de la misma naturaleza tienen el mismo código, lo cual trae confusiones porque se presentan en diferente peso.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que la entrega errónea a los clientes provoca disgustos y otros casos cancelen la venta.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
PEDIDO-RECEPCIÓN DE MERCADERÍA IMPORTADA	(67) A la ausencia de un Departamento de Importaciones, el encargado de Contabilidad es el responsable del ingreso de mercadería y equipos importados.	El contador no se encuentra capacitado para realizar los trámites de ingreso de importación.		2		Mal cálculo de precios.			3			2,5	Implementar una persona especializada en el proceso de importaciones para evitar contratar un Agente de Aduanas y recargar funciones al Departamento de Contabilidad.	El Auditado no acepta la sugerencia, indicando que al contratar una persona que se encargue de esta función incrementaría los gastos de la empresa.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que el encargado de contabilidad tiene poca experiencia en importaciones.		El nivel de impacto es ALTO, debido a que el mal ingreso o inadecuado cálculo de precios puede ocasionar que la empresa pierda competitividad en el mercado.											

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B (1)	M (2)	A (3)		B (1)	M (2)	A (3)	B (1)	M (2)	A (3)		
SALIDA DE INVENTARIO	(68) En ocasiones el encargado de Bodega entrega la mercadería sin recibir los documentos respectivos.	Salida inadecuada de mercadería.		2		Faltantes de inventario.			3			2,5	El encargado de Bodega debe cumplir con las políticas de la empresa y no entregar la mercadería sin el documento de respaldo sin importar la relación que tenga con el cliente.	El Auditado se encuentra de acuerdo con la sugerencia, sobre la entrega de mercadería con el documento respectivo.
	El nivel de impacto es MEDIO, debido a que esta falencia es poco concurrente y el bodeguero accede a entregar la mercadería sin los documentos de respaldo cuando el cliente es frecuente y la entrega se la realiza posteriormente.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que el indebido control de entrega de mercadería sin documentos de respaldo, provoca que exista faltantes de inventario.										
SALIDA DE INVENTARIO	(83) No coincide la cantidad facturada con los documentos de cantidad despachada.	Pérdida de mercadería.		2		Quejas de los clientes.			3			2,5	El inventario debe mantenerse actualizado para que el asesor comercial pueda realizar la venta y cumplir con la misma.	El Auditado acepta la sugerencia otorgada, sobre la actualización de inventario, para así evitar posibles disgustos de los clientes.
	El nivel de ocurrencia es MEDIO, debido a que no ocurre frecuentemente y la causa por la cual se produce es cuando no se actualiza el inventario disponible y al momento de entregar la venta no se encuentra la cantidad solicitada.			El nivel de impacto se considera ALTO, los clientes se presentan molestos cuando no se cumple con la cantidad acordada o dan por terminada la negociación.										

MATRIZ DE RIESGO

PROCESO	DEBILIDADES DE CONTROL	POSIBLE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA			POSIBLE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO			NIVEL DE OCURRENCIA			ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LA DEBILIDAD	COMENTARIO DEL AUDITADO
			B	M	A		B	M	A	B	M	A		
			(1)	(2)	(3)		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	(69) No existe un registro de Bodega de las devoluciones realizadas por el cliente.	Faltantes en el inventario.		2		Robos de Inventario.			3			2,5	Bodega juntamente con el Departamento de Ventas deben llevar un registro de las devoluciones realizadas a fin de llevar un mejor control del inventario de la empresa.	El Auditado acepta la recomendación, con respecto al registro que Bodega debe llevar sobre las devoluciones realizadas.
	El nivel de impacto se considera MEDIO, debido a que Bodega no tiene un registro de las devoluciones, solo controla el Departamento de Ventas.			El nivel de impacto es ALTO, debido a que Bodega no registra las devoluciones por lo cual puede recurrir a faltantes de inventario.										
DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	(70) En ciertas ocasiones no se verifica si la devolución fue hecha con la cantidad correspondiente.	Información errónea de inventario.		2		Pérdida para la empresa.			3			2,5	Las devoluciones deben verificarse en el momento de la recepción juntamente con el cliente.	El Auditado acepta la sugerencia sobre la recepción y verificación de las devoluciones realizadas por el cliente en el momento que este las realiza.
	El nivel de impacto se considera MEDIO, debido a que no se revisa la devolución cuando el bodeguero se encuentra realizando otras funciones, caso contrario si se realiza la debida verificación.			El nivel de impacto es ALTO, la falta de verificación recurre a que la empresa cubra el gasto por la pérdida del inventario.										

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se procederá a realizar conclusiones y recomendaciones, respecto al estudio realizado durante el proceso de auditoría. El mismo que se enfocó a cumplir los objetivos propuestos en el plan que originó este estudio, con la finalidad de proponer estrategias y mejoras que ayuden a eliminar las debilidades encontradas.

A continuación se describen los objetivos generales y específicos, seguidos de las conclusiones correspondientes.

6.1 CONCLUSIONES

1. Desarrollar una Auditoría Operativa de la empresa Sanitron Ingeniería de Purificación y Representaciones Cía. Ltda., con el propósito de mejorar los niveles de eficiencia y efectividad que permita alcanzar los objetivos.
 - Con base en la auditoría operativa realizada se evaluó los diferentes procesos de la empresa, lo que permitió proponer estrategias, las mismas que tiene como finalidad eliminar las debilidades encontradas para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad de la entidad.

2. Diseñar un plan de control que permita contribuir a una adecuada recuperación de cartera y manejo eficiente de las diferentes áreas.
 - El proceso de cobranzas presenta diferentes falencias y dificultades, debido a que la persona encargada del mismo no cumple con todos los procedimientos y políticas como para el proceso de concesión y recuperación de créditos, lo cual afecta negativamente a la liquidez de la empresa; como resultado de la auditoría se propone mejoras que pueden ayudar a lograr una mejor eficiencia en el control de las cobranzas.

3. Proporcionar medidas de seguridad y de control en el departamento de bodega para el mantenimiento de los artículos y equipos que se almacenan.
 - Los controles que se llevan en el departamento de Bodega no son adecuados, lo que genera dificultades en el manejo de inventarios; en el informe de auditoría se propone mejoras.

4. Realizar un control para la divulgación de los objetivos empresariales hacia el personal, para lograr el cumplimiento de los mismos.
 - En la matriz de riesgo se presenta estrategias de control que deben ser divulgadas al personal apropiado de la empresa a fin de que sean comunicados al personal y se pueda lograr los objetivos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Los controles, políticas y procedimientos propuestos por la empresa deben ser divulgados y conocidos por todo el personal de la misma, ya que la falta de conocimiento ha contraído que muchos de ellos no se estén llevando de manera correcta, ocasionando problemas y mala ejecución de tareas.
- La empresa debe actualizar el manual de control, políticas y procedimientos que se debe llevar a cabo por todo el personal, de la misma forma debe ser conocido por todos para que su ejecución sea efectiva.
- Plantear controles estratégicos para todas las áreas de la empresa, a fin de que las actividades se desarrollen de manera adecuada y se logren los objetivos propuestos y se alcance la satisfacción de los clientes.
- Se recomienda considerar las sugerencias y estrategias indicadas en el informe de auditoría, para lograr mitigar las debilidades encontradas durante el estudio realizado.

REFERENCIAS

1. Arens, A. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
2. Ávila Parco, J. (2016). *Teoría del muestreo*. Obtenido de Zenodo: https://zenodo.org/record/60501/files/teoria_de_muestreo.pdf
3. Bautista, E. (2009). *La auditoría integral*. México: El Cid Editor apuntes.
4. Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
5. COFAE. (s.f.). *Muestreo en Auditoría*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_mue_aud_pp.pdf
6. Crece Negocios. (s.f.). *La misión de una empresa*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>
7. Estupiñán, R. (2007). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Colombia: ECOE Ediciones.
8. Estupiñán, R. (2007). *Pruebas Selectivas en la auditoría*. Colombia: ECOE Ediciones.
9. Estupiñán, R. (2016). *Control Interno con Base en los Ciclos Transaccionales Análisis de Informe COSO I, II, III*. Colombia: ECOE Ediciones.
10. Fonseca, R. (2004). *Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes gráficas Acrópolis.
11. Hernández, E., & Rodríguez, L. (2010). *Modelo sistémico de auditoría interna con enfoque de riesgo*. Cuba: Editorial Universitaria.
12. Lefcovich, M. (2009). *El Kaizen y la auditoría interna la mejora continua aplicada al control interno*. México: El Cid Editor apuntes.
13. Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Ecuador: Cámara Ecuatoriana de libro.
14. Mantilla, S. (2014). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: ECOE Ediciones.

15. Mas, J., & Ramió, C. (2009). *La auditoría operativa en la práctica: técnicas de mejora organizativa*. España: Marcombo.
16. Philip, L., Kenneth, P., & Roderick, K. (1987). *Auditoría Montgomery*. México: Limusa.
17. Ponte León, P. (s.f.). *Muestreo en auditoría*. Obtenido de OAS: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_mue_aud_pp.pdf
18. Puyol, N. (1985). *Manual de Auditoría Operativa*.
19. Reding, K., Sobel, P., Anderson, U., Head, M., Ramamoorti, S., & Salamasick, M. (2009). *Auditoría Interna Servicios de aseguramiento y consultoría*. México: Ren Morrison.
20. Silva, W. (2016). *Auditoría Operativa*. Ecuador.
21. Thibodeaux, W. (2011). *¿Que es un proceso de Auditoría Operacional?* Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proceso-de-auditara-operacional-6128.html>