

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

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA PARA  
UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE FLUVIAL**

**XIMENA ALEJANDRA BAUZ SARAVIA**

**DIRECTOR: ING. HENRY VALLEJO BEDOYA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NORMAS INTERNACIONALES DE  
AUDITORÍA**

**QUITO, JULIO - 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Henry Vallejo

**INFORMANTES:**

Ing. Wilson Silva

Ing. Efraín Becerra

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres, por el apoyo que me dieron para alcanzar mis metas, por ser mi guía, fuerza y ejemplo para crecer como persona y profesionalmente. Por enseñarme que nada es imposible.

A mis hermanos, por sus consejos y por ese cariño de hermanos que solo nosotros nos podemos dar para sacarnos muchas sonrisas.

*Ximena*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y a mi familia por su paciencia y apoyo.

A mi director de tesis, Ing. Henry Vallejo por su ayuda y consejos para culminar mi trabajo de titulación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por brindarme conocimientos que me han ayudado a crecer profesionalmente.

Y por último y no menos importante, quiero agradecer a las personas que me ayudaron de cierta forma a culminar mi trabajo de titulación y a esa persona que recién llegó a mi vida y me ayudó bastante.

*Ximena*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Reseña Histórica .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivo Social .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Misión y Visión.....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Misión.....	3
1.3.2. Visión .....	3
<b>1.4. Datos Generales de la Empresa .....</b>	<b>4</b>
1.4.1. Actividad Económica .....	4
1.4.2. Operaciones Fluviales. ....	4
1.4.3. Trabajadores. ....	4
1.4.4. Servicios .....	5
1.4.5. La empresa en la actualidad .....	8
<b>1.5. Clientes Actuales .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Análisis FODA.....</b>	<b>10</b>
1.6.1. Fortalezas.....	10
1.6.2. Debilidades .....	12
1.6.3. Oportunidades.....	13
1.6.4. Amenazas .....	13
<b>1.7. Estructura Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>1.8. Cadena de Valor.....</b>	<b>16</b>
1.8.1. Actividades Estratégicas.....	19
1.8.2. Actividades Primarias.....	20
1.8.3. Actividades de Apoyo .....	24
<b>2. PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Planificación de la evaluación de la empresa .....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Planificación.....	29
2.1.2. Programa de Trabajo .....	38
2.1.3. Análisis y Evaluación .....	38
2.1.4. Comunicación de Resultados .....	39
2.1.5. Seguimiento del Progreso.....	40
<b>3. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Eventos externos e internos.....</b>	<b>44</b>
3.1.1. Eventos Externos .....	45
3.1.2. Eventos Internos .....	46
<b>3.2. Control Interno .....</b>	<b>49</b>
3.2.1. Cuestionarios de Control Interno.....	50
3.2.2. Filosofía de Gestión de Riesgos .....	51
3.2.3. Integridad y Valores éticos .....	51
<b>3.3. Levantamiento de Procesos.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4. Estados Financieros .....</b>	<b>57</b>
3.4.1. Análisis Vertical .....	57
3.4.2. Análisis Horizontal.....	66
<b>3.5. Identificación de Riesgos.....</b>	<b>72</b>
<b>4. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>78</b>

4.1. Metodologías y Técnicas de Evaluación de Riesgos.....	82
4.2. Mapa de Riesgos.....	87
4.3. Hoja de Hallazgo.....	96
<b>5. MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1. Disposiciones Generales del Manual de Auditoría Interna .....</b>	<b>98</b>
5.1.1. Objetivos del Manual .....	98
5.1.2. Alcance del Manual.....	99
<b>5.2. Auditoría Interna.....</b>	<b>99</b>
5.2.1. Definición de Auditoría Interna.....	99
5.2.2. Estructura Orgánica de Auditoría Interna.....	102
5.2.3. Funciones de Auditoría Interna .....	104
<b>5.3. Procesos de Auditoría Interna .....</b>	<b>106</b>
5.3.1. Planificación .....	107
5.3.2. Ejecución .....	118
5.3.3. Comunicación de Resultados .....	142
5.3.4. Seguimiento.....	146
<b>5.4. Control de las Actividades de Auditoría Interna.....</b>	<b>148</b>
5.4.1. Control de la Ejecución del Plan Anual.....	148
5.4.2. Control de la ejecución del trabajo de Auditoría Interna. ....	148
5.4.3. Control de las Recomendaciones Emitidas. ....	149
<b>5.5. Anexos del Manual de Auditoría Interna .....</b>	<b>149</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>186</b>
<b>6.1. Conclusiones.....</b>	<b>186</b>
<b>6.2. Recomendaciones .....</b>	<b>187</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>188</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>189</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad el crear un manual de auditoría interna a una empresa que se dedica al transporte fluvial de carga pesada y liviana y que se enfocan en su mayoría al área petrolera. Dicho manual se basó en los riesgos identificados de cada uno de los departamentos y en los controles existentes con los que cuenta la entidad para ser una guía de conducción del Departamento de Auditoría Interna.

Para el desarrollo de este trabajo se emplearon varios métodos de investigación como el explorativo y descriptivo, por la gran importancia de adquirir un conocimiento general de la empresa; operaciones, negocios, información y procesos. Además se realizó una investigación mediante la observación, en donde se observó los procesos que ejecuta la entidad y a su vez también se empleo el método de análisis ya que se aplicó la causa-efecto de todas las partes investigadas. Toda la investigación que se efectuó ayudó para que la elaboración del manual de auditoría interna esté ajustada a la realidad de la empresa permitiendo atender a las áreas críticas de la misma.

La investigación se desarrolla en seis capítulos; el primero consiste en una recopilación sobre toda la información de la empresa, desde como inicio hasta como está conformada su estructura y sobre las funciones que realiza cada uno de los departamentos de la entidad clasificándolos por actividades estratégicas, primarias y de apoyo.

El segundo capítulo recoge aspectos sobre la planificación que se aplicó para la evaluación de la empresa, se describe los objetivos, alcance y recursos empleados sobre cada punto analizado.

El tercer capítulo se encuentra la evaluación de la empresa, en donde se realizó entrevistas a personas específicas para conocer sobre los riesgos que considera la empresa que cuenta, además también se efectuó encuestas a trabajadores seleccionados para conocer el control interno, la filosofía de gestión de riesgos, la integridad y valores éticos que cuenta la organización.

En el cuarto capítulo se identificó los riesgos que cuenta las diferentes áreas de la empresa, se evaluó cada riesgo en base al nivel de probabilidad e impacto y clasificando a estos según riesgo inherente y riesgo residual, dando así un nivel de riesgo que permite resumir en que niveles de riesgos se encuentran los mismos mediante un mapa de riesgos.

En el quinto capítulo se encuentra el manual de auditoría interna en donde se encuentra de manera ordenada y sistemática toda la información, procesos y procedimientos de auditoría interna. Adicional se encuentra los procedimientos de los riesgos identificados en el capítulo anterior clasificado por departamento, como también cuenta con formatos que ayudará y será una guía para el Departamento de Auditoría Interna.

Y como último capítulo, se detallan las conclusiones a las que se llegaron durante el análisis de la empresa efectuado en los capítulos anteriores. Adicionalmente, se describen las recomendaciones que la entidad puede considerar en un futuro aplicarlas para mejorar los controles y operaciones.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas han tenido un rápido crecimiento y a la vez una mayor competencia, en donde las organizaciones buscan varias alternativas para enfrentar dichos retos. Es por esto que el auditor Interno juega un papel muy importante dentro del desarrollo y crecimiento de una organización ya que no solo realiza análisis de cuentas contables, sino que evalúa los sistemas de control interno, operaciones e información en donde promueven mejorar y optimizar los procedimientos dentro de las diferentes áreas de la empresa. Por lo tanto la auditoría interna cubre todos los campos de la empresa y brinda apoyo a Gerencia para la toma de decisiones y alcanzar las metas establecidas por la misma ya que Gerencia no necesita que le manifiesten los errores que ocurren en la entidad, sino cuáles son las causas y cuáles son las soluciones.

Los riesgos siempre estarán presente en cualquier actividad que realice la empresa ya sea por falta de controles o por algún motivo externo de la misma ya que no están exentos de enfrentar dicha situación, es por esto que, el auditor interno también se encarga de identificar y evaluar los riesgos por los que enfrenta o posiblemente puede enfrentar la entidad, para que así, el auditor interno aplique procedimientos en el que le permita a la empresa disminuir o eliminar por completo el evento negativo identificado. Todo esto es con un análisis profundo de la situación de empresa.

Por lo tanto, el siguiente trabajo tiene como objetivo brindar una guía de trabajo para los profesionales próximamente involucrados en el Departamento de Auditoría de la empresa, todo esto para asegurar el cumplimiento de las políticas y normas preestablecidas por la entidad, ya que debido al crecimiento económico que ha obtenido la empresa en el servicio de transporte fluvial durante el trayecto de diecisiete años, ha ocasionado que ciertos procesos se ejecuten de manera errónea y que no cuenten con los suficientes controles, además considerando los riesgos por lo que enfrenta actualmente la empresa.

La guía que se presenta a continuación, cuenta con recomendaciones y procedimientos de auditoría interna, cuya implementación dará resultados positivos a la empresa.

# 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

## 1.1. Reseña Histórica

El fundador Rafael G. nació en la ciudad de Margarita en Colombia, el 7 de diciembre de 1939. Creció en Barrancabermeja y siempre estuvo preocupado por ayudar a su familia, ya que su infancia fue llena de aprietos económicos. Tuvo trabajos temporales en restaurantes y en otros empleos con poca remuneración.

Tras varios intentos pudo obtener su primer trabajo en una empresa petrolera como inspector de tubería en la cual trabajó por 25 años. Luego es trasladado a Ecuador para atender las operaciones de “Texaco y Cepe”. En 1985 desarrolla la empresa en el que proporcionó servicios de traslado de taladros de perforación.

En la campaña de exploración de “Cepe Curaray Tiputini”, el señor Rafael G. proporcionó la solución del traslado de diferentes equipos para la exploración de prospectos a través del transporte fluvial con gabarras, construyendo la primera gabarra con capacidad de 0-100 toneladas de carga. Desde ese momento Rafael Galeth inicia el astillero de la empresa.

En 1998 se produjo un terremoto, el cual provoco que los pueblos de la Amazonía quedaran aislados. Rafael G. proporcionó sus Gabarras como contingente de ayuda para la comunicación de la población.

El 3 de abril de 2000, Rafael G. cumplió su mayor sueño de varios años, el de unir comercialmente a los países de Ecuador, Perú, Colombia y Brasil, a través de la nueva ruta fluvial comercial entre cuatro países, convirtiendo a la Provincia de Orellana en una ciudad de desarrollo. La empresa tuvo el privilegio de contar con la primera embarcación de bandera ecuatoriana en navegar por el Río Amazonas realizando esta travesía en 15 días. El remolcador junto con la gabarra salió desde la ribera del Río Napo en la ciudad del Coca, zarpando desde el puerto del hotel la Misión hacia la ciudad industrial de Manaus Brasil.

En el 2004 para el área turística, el señor Rafael G. Inicia la construcción de un flotel en cual inicia sus operaciones en el año 2006 con capacidad para 90 personas, se inauguró con un grupo de estudiantes de 9 países dedicados al estudio científico relacionado con la selva amazónica del sector. El Flotel sale desde el puerto Francisco de Orellana terminando su recorrido hasta la población de Tabatinga Brasil ciudad fronteriza con Colombia y Perú.

Rafael G. ha contribuido al desarrollo del país en el ámbito poblacional, turístico, empresarial e industrial. Actualmente cuenta con una flota de 15 gabarras y 6 motochatas y tienen la ventaja de construir una gabarra por seis meses, de esta manera se desarrolla una idea que nació del ingenio y la creatividad del fundador Rafael G.

## **1.2. Objetivo Social**

La empresa fue fundada en 1985 como Compañía de Responsabilidad Limitada en la que su objetivo principal es la prestación de servicios a las compañías petroleras que operan en el país.

## **1.3. Misión y Visión**

*1.3.1. Misión.* La empresa se dedica a la prestación de servicios de transporte especializado, dirigidos especialmente al sector petrolero más afluente del Ecuador, está enfocado en el transporte fluvial de carga pesada en gabarras o remolcadores o botes, y el transporte de pasajeros en vehículos por vía terrestre, botes o deslizadores, para ello cuentan con el equipo adecuado, la infraestructura moderna, personal profesional y competente en el manejo de todo tipo de vehículos y maquinaria, capaz de brindar un servicio acorde a los requerimientos de los clientes, de la forma más ágil posible, para hacer de su travesía una experiencia acogedora. (G., 2016)

*1.3.2. Visión.* Mantenerse dentro de los líderes de transportación fluvial dentro

del país, mejorando continuamente la maquinaria, capacitando frecuentemente a los empleados e innovando los servicios, para brindar un servicio de transporte más completo y personalizado de los clientes, y de esa forma ir progresivamente posicionándose como una empresa autosuficiente y socialmente responsable con el medio ambiente dentro del Ecuador. Además abrir paso a nuevas rutas turísticas tanto nacionales como internacionales, que permitan potenciar el crecimiento de la empresa y contribuir al desarrollo económico del país. (G., 2016)

#### **1.4. Datos Generales de la Empresa**

*1.4.1. Actividad Económica.* La compañía se dedica al transporte fluvial de carga pesada en gabarras o remolcadores y canoas; realiza también transporte de pasajeros en vehículos por vías terrestres y en bote o deslizadores por vías fluviales hacia los distintos de campos de operaciones petroleras.

Desde su creación, la empresa se ha mantenido liderando en el mercado de transportación fluvial en la región oriental del país, específicamente operando entre las provincias de Orellana y Sucumbíos.

*1.4.2. Operaciones Fluviales.* La empresa tiene como eje principal de sus operaciones fluviales la transportación sobre el Río Napo, Río Bueno y Río Aguarico con base en operaciones en: Puerto Itaya Puerto Murialdo, Puerto Miranda, Puerto Providencia y Puerto Tierras Orientales, el cual en la actualidad contribuye con sus servicios en varias operaciones de Petroamazonas.

*1.4.3. Trabajadores.* La empresa cuenta con personal calificado, del cual más del 80% de los trabajadores viven en las zonas donde se desarrolla las operaciones; Orellana- Sucumbíos y el restante de trabajadores de la empresa, son del área administrativa y contable establecidos en la ciudad de Quito.

En lo que respecta a la seguridad y salud laboral de los trabajadores, la empresa ha mantenido el estándar solicitado por el cliente mayoritario; Petroamazonas, implantando su propio Sistema de Gestión de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, en el cual asegura que todo el personal trabaje de acuerdo a los principios establecidos por la empresa, además prevenir daños a los trabajadores y bienes de la empresa.

#### 1.4.4. Servicios

1.4.4.1. *Servicio de Carga:* La empresa brinda el servicio de transporte de carga pesada o liviana, como también transporta vehículos u entre otros materiales utilizando diferentes embarcaciones, esto dependiendo del objeto a trasladar con la respectiva seguridad. Las embarcaciones que utiliza la empresa se detalla cada uno de los ellos a continuación:

- **Gabarras:** Las gabarras son barcos de suelo plano, las cuales no son autopropulsadas, sino que necesitan ser movidas por un bote remolcador que las empuje o tire para trasladarla a su destino. Las gabarras que de la empresa cuenta con capacidades de carga que pueden llegar de 300 hasta 400 toneladas, en donde se puede transportar carga pesada, materiales y hasta vehículos de gran peso y/o voluminosos.

#### **Gráfico 1. Embarcación tipo Gabarras**



**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** La empresa

- Motochatas: Las Motochatas son aquellos barcos con propulsión propia y de menor tamaño que las gabarras, por lo cual se desplazan con mayor rapidez que las gabarras. Traslada mercadería, tubería, vehículos y entre otros materiales. Las cuales poseen una capacidad de hasta 90 toneladas.

### Gráfico 2. Embarcación tipo Motochatas



**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** La empresa

- Canoas: Las canoas son puntiagudas en ambos extremos, abiertas por la parte de arriba y se mueve por medio de un motor y con capacidad de carga desde los 400 quintales hasta los 900 quintales. Son muy útiles para el traslado de varios materiales, y además son más rápidas que las motochatas.

### Gráfico 3. Embarcación tipo Canoa



**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** La empresa

1.4.4.2. *Servicio de Pasajeros.* El servicio de pasajeros está incluido desde transportar a los pasajeros desde el aeropuerto hasta las instalaciones de la empresa, una vez ahí los pasajeros se trasladan en el bote respectivo desde el muelle de la empresa hacia el muelle de su destino. Todo este servicio cuenta con toda la seguridad correspondiente y con los siguientes equipos:

- Botes o Deslizadores: Los deslizadores son botes con motor cubiertos completamente, los cuales utiliza son para transportar pasajeros de muelle en muelle; desde los diferentes puertos hasta los campos de operaciones del cliente. El interior de los deslizadores cuentan todos los implementos necesarios para que los pasajeros cuenten con comodidad para que su viaje sea cómodo y placentero.

#### **Gráfico 4. Embarcación tipo Deslizador**



**Fuente:** La información brindada por la empresa

**Elaborado por:** La empresa

- Buses: La empresa cuenta con dos buses, uno le arrienda a la entidad un familiar del dueño de la empresa y el otro es propio de la misma. Dichos vehículos cuentan con la seguridad y comodidad respectiva para los pasajeros y es de gran utilidad para transportar a dichos pasajeros hasta el muelle de la entidad o a donde requieren los mismos.

### Gráfico 5. Autobús de 40 pasajeros



**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** La empresa

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de las embarcaciones que cuenta la empresa y las personas necesarias para el manejo de cada una de ellas:

**Tabla 1. Distribución de las embarcaciones**

Cantidad de Barcos	Tipos de Barcos	Persona por Barco	Total de Personal
15	Gabarras	5	75
6	Motochatas	4	24
4	Canoas	2	8
3	Botes	2	6
4	Deslizadores	3	12

**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

1.4.5. *La empresa en la actualidad.* En el presente existe una caída del precio de barril de crudo a escala internacional, esto se debe a la sobreoferta que existe en el mercado y principalmente a productores como Arabia Saudita que han incrementado su extracción para recuperar el mercado.

En Ecuador, como en otros países petroleros, ha tenido que recortar la producción y cerrar varios proyectos petroleros, ya sea por la falta de demanda de hidrocarburos como por la mala planificación de los mismos. Para la empresa es un factor negativo ya que al cerrar los proyectos petroleros de su cliente, la entidad no puede prestar sus servicios de

transporte fluvial para el traslado de personas, vehículos o carga pesada. Esto ha llevado a la entidad a despedir varios trabajadores en las diferentes áreas de la empresa; 40 trabajadores en el área de operaciones y 5 en el área administrativas.

### **1.5. Clientes Actuales**

El cliente principal de la empresa es Petroamazonas debido a que es el cliente con que quien obtiene mayor ingresos para la empresa. Además la empresa cuenta con varios clientes en el Coca de los cuales son ocasionales y el servicio brindado no es por mucho tiempo.

Petroamazonas es una empresa pública dedicada a la exploración y producción de hidrocarburos, en el que trabaja en 20 bloques ubicados en el Oriente del Ecuador. Cuenta con varios proyectos para la producción petrolera, en los que consiste en la exploración de pozos para la busca de petróleo, con prácticas y procedimientos del más alto estándar, con el uso de tecnología avanzada y con talento técnico ecuatoriano.

En la actualidad, la empresa a estudiar presta sus servicios de transporte fluvial en el bloque 15 de Petroamazonas, en donde traslada mediante gabarras o canoas carga pesada o liviana de mercadería o por medio de botes o deslizadores que traslada empleados de la empresa pública a su lugar de trabajo.

El servicio de transporte fluvial se realiza por medio de contratos u órdenes de servicio, pero en su mayoría son ordenes de servicios de los cuales dura de 3 a 6 meses. Las órdenes de servicio lo realizan de acuerdo a la cantidad de viajes de embarcaciones o en un tiempo determinado el cliente puede utilizar la cantidad de viajes de ciertas embarcaciones cuando quiera siempre y cuando no sobrepase dicho tiempo.

## 1.6. Análisis FODA

El análisis FODA es un método de estudio de la situación actual de la empresa, del cual se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración factores internos y externos de la entidad para así, maximizar las fortalezas y oportunidades, como también minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

Se realizó el análisis FODA con el fin de identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que presenta la información que se ha recolectado.

**Gráfico 6. Análisis Interno y Externo**

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidades de transporte propio.</li><li>• Ubicación estratégica.</li><li>• Espacios amplios y apropiados.</li><li>• Personal calificado</li><li>• Coordinación y Logística de despacho.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es una empresa familiar</li><li>• Dependiente de un cliente</li><li>• Trabajadores sin cultura hacia la seguridad.</li><li>• No cuentan con un manual de procedimientos.</li><li>• Reembolso de gastos de empresas familiares.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo número de competidores.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta dependencia del sector petrolero.</li><li>• Precio de petróleo.</li><li>• Políticas exigidas por su cliente principal.</li><li>• Mal tiempo.</li><li>• Alto costo de repuestos.</li></ul>

**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

### 1.6.1. Fortalezas

- Unidades de transporte propio: La empresa realiza la auto-fabricación de gabarras, motochatas y canoas, con la más alta calidad y personal

calificado. Los materiales que utilizan para dichas embarcaciones son con planchas de aluminio, con chatarra y con la compra de repuestos y motores.

- Ubicación estratégica: La empresa se encuentra ubicada estratégicamente en la ciudad de Quito y en la ciudad de Coca.

En las instalaciones del Coca se encuentra el personal operativo, encargados de prestar el servicio de transporte fluvial con calidad a sus clientes. Además se encuentra el área de mantenimiento y creación de embarcaciones, como también se encuentra la estación de embarcaciones en donde se carga los objetos a trasladar a su destino. Se encuentra a orilla del Río Napo y a 10 minutos del aeropuerto de la provincia de Orellana. Además se encuentra a 15 minutos de la Terminal Terrestre.

Las instalaciones de Quito se encuentra el personal administrativo en donde es un lugar factible para realizar trámites administrativos y legales de la empresa.

- Espacios amplios y apropiados: Dispone de espacios amplios para sus embarcaciones y con un muelle privado para el embarque y desembarque de los pasajeros, también cuentan con oficinas adecuadas de espera para la comodidad del pasajero durante la espera antes de embarcarse.
- Personal Calificado: Cuenta con personal calificado y experimentado en el área de producción, logística y administrativo. Los trabajadores poseen los requisitos necesarios para las diferentes áreas en las que se desempeña.
- Coordinación y Logística de despacho: La empresa cuenta con personal preparado para la coordinación y logística de trasportación de pasajero y carga. El personal se encarga de la recepción de los pasajeros en el aeropuerto y la distribución de los diferentes medios de transporte ya sea en helicópteros, vehículos o botes, para que lleguen a su trabajo asignado.

### 1.6.2. Debilidades

- Es una empresa familiar: La empresa es propensa a no contar con un adecuado control, debido a las exigencias en la parte gerencial, esto quiere decir que, al no contar con experiencia en la administración de la empresa, corre el riesgo de tomar decisiones incorrectas que no beneficie a la entidad. Además esto conlleva a conflictos entre los integrantes de la familia por diferencias en la toma de decisiones.
- Dependiente de un cliente: La entidad cuenta con un cliente mayoritario, esto quiere decir un cliente con el que la empresa obtiene mayores ingresos, dicho cliente es Petroamazonas, el cual la organización debe cumplir con todos los estándares de calidad y seguridad establecidos por el mismo.

El contrato entre las dos empresas se renueva cada cinco años, el cual si no es renovado la empresa no contará con suficientes ingresos para cubrir los gastos efectuados en el periodo respectivo. Además Petroamazonas es una empresa pública que por el momento cuenta con deudas debido a la situación económica del país, siendo así un factor que no beneficia a la entidad.

Lo que respecta con los otros clientes minoritarios, la entidad obtiene pocos ingresos que son suficientes para cubrir tanto costos como gastos, determinando así que la empresa depende de Petroamazonas.

- Trabajadores sin cultura hacia la seguridad: El personal no cumple con las políticas de seguridad, con la colocación de cascos o gafas, aunque la empresa cuenta con una estricta política de seguridad, salud y medio ambiente con el fin de brindar seguridad y salud a los trabajadores
- No cuentan con un manual de procedimientos: En la actualidad la empresa contrato a una especialista en la elaboración de manual de procedimientos

para evitar errores que suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

- Reembolso de gastos de empresas familiares: La empresa realiza reembolso de gastos a las empresas familiares ya que el propietario cuenta con dos organizaciones adicionales que también son administradas por su familia.

#### *1.6.3. Oportunidades*

- Bajo número de competidores: No existen muchas organizaciones que realicen la misma actividad económica de la empresa, debido a que no cuentan con bastantes embarcaciones como lo tiene la empresa.

#### *1.6.4. Amenazas*

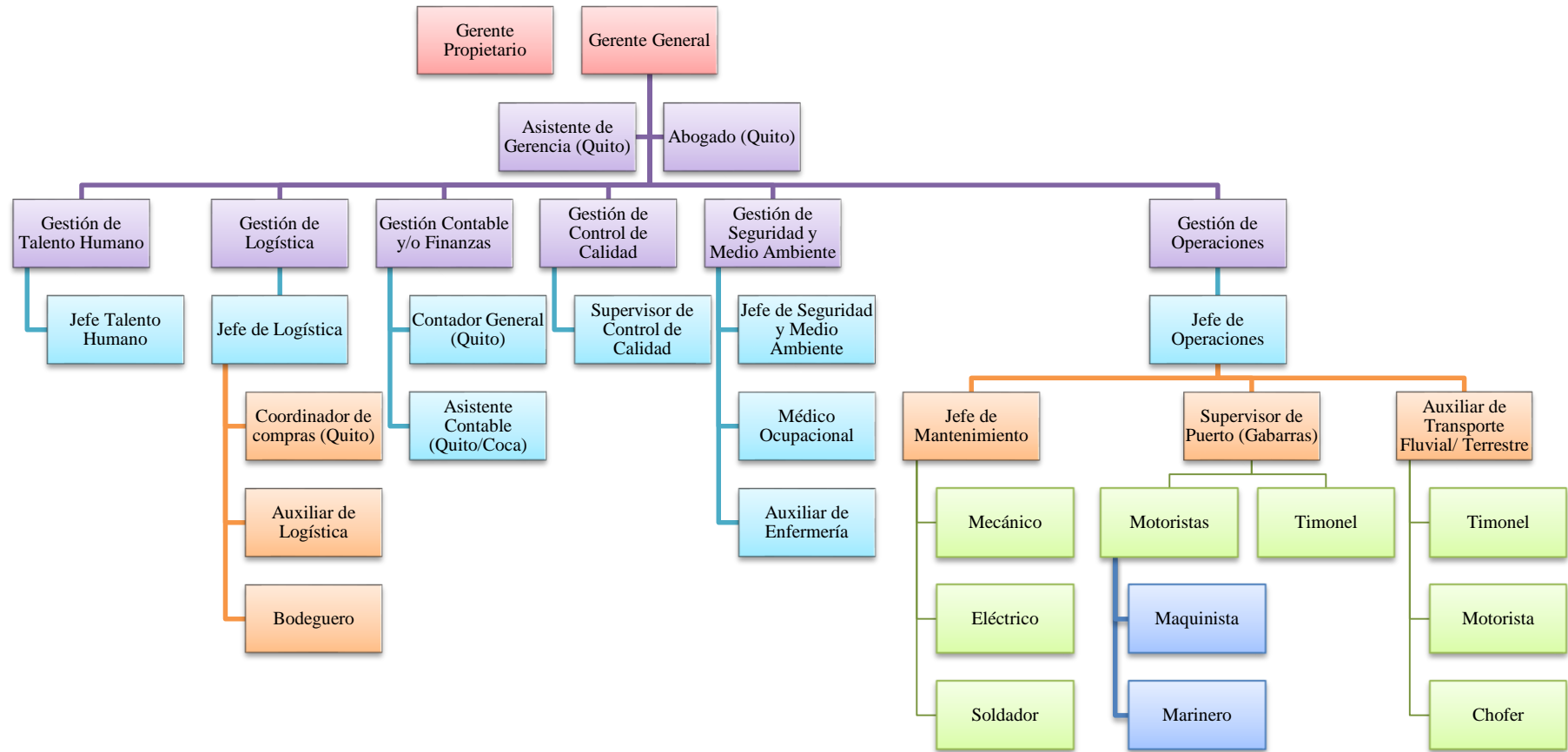
- Alta dependencia del sector petrolero: La organización depende del sector petrolero ya que debido a su ubicación estratégica prestan servicios de transporte fluvial en la provincia de Orellana en donde varias empresas realizan proyectos petroleros.
- Precio de petróleo: La empresa depende del sector petrolero y del precio del petróleo ya que al bajar el precio, las empresas petroleras cierran proyectos de los cuales se cancelan los servicios fluviales.
- Políticas exigidas por su cliente principal: La entidad cuenta con un cliente principal; Petroamazonas, al cual la organización tiene que adaptarse a las políticas de este ya que, el cliente decide cuando se termina las órdenes de servicios aun así sea menor de tres meses y además es obligatorio para la empresa la compra de Diesel a Petroamazonas para las embarcaciones.
- Mal tiempo: Las lluvias pueden afectar a los barcos llevando a la oxidación de la embarcación, además cuando baja la marea de los ríos es

difícil la navegación es por eso que los empleados en el área de Operaciones trabajan hasta las 5pm. Todo esto no depende de la empresa ya que son sucesos naturales que no pueden evitar.

- Alto costo de repuestos: Los repuestos tienen un precio alto y además para conseguir lo mencionado, los encargados en Departamentos de Compras realizan la compra en Guayaquil ya que es el único lugar en donde se puede encontrar los repuestos necesarios para las embarcaciones de la empresa.

### **1.7. Estructura Organizacional**

**Gráfico 7. Organigrama**



**Fuente:** Información brindada por la empresa  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

Actualmente la empresa cuenta con 168 trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2. Distribución de trabajadores**

<b>Departamento de Talento Humano</b>	
1	Jefe de Talento Humano
<b>Departamento de Logística</b>	
1	Jefe de Logística
1	Coordinador de Compras
2	Auxiliares de Logística
1	Bodeguero
<b>Departamento Contable</b>	
1	Contadora
1	Asistente Contable en Quito
1	Asistente Contable en Coca
<b>Departamento de Control de Calidad</b>	
1	Supervisor de Control de Calidad
<b>Departamento de Seguridad y Medio Ambiente</b>	
1	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente
1	Médico Ocupacional
1	Enfermera
<b>Departamento de Operaciones</b>	
1	Jefe de Operaciones
1	Jefe de Mantenimiento
24	Trabajadores del área de Mantenimiento
2	Supervisor de Puertos
75	Trabajadores del área de Gabarras
1	Auxiliar de Transporte Fluvial y Terrestre
1	Chofer
50	Trabajadores del área de Transporte Fluvial
<b>168</b>	<b>Total de trabajadores de la empresa</b>

**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

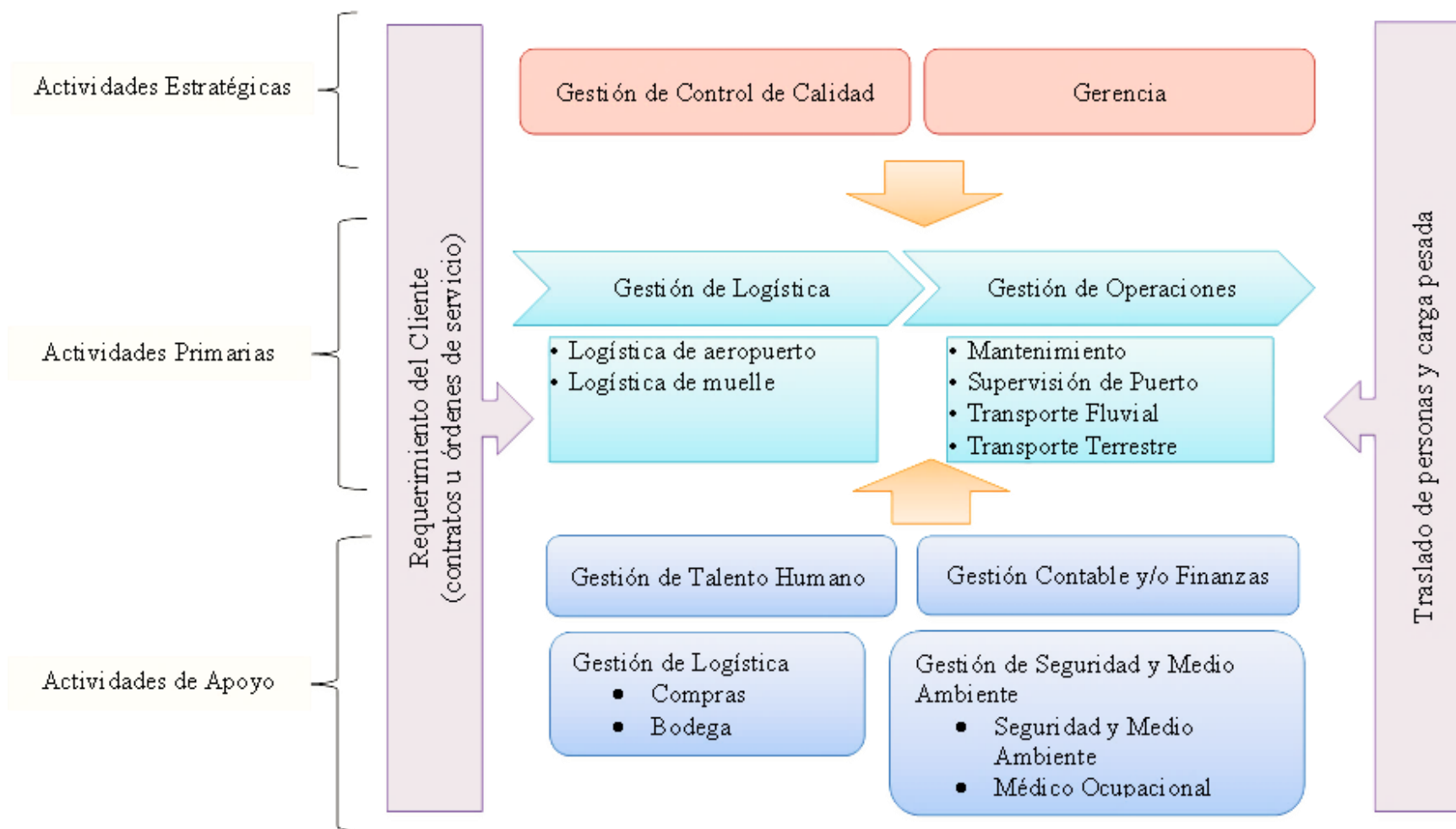
## 1.8. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite analizar las actividades de la empresa y así identificar las fuentes de ventaja competitiva que posee la misma. Dichas actividades se clasifican en: estratégicas, primarias y de

apoyo, las cuales influyen de manera directa o indirecta para la creación del producto o servicio que brinda la empresa.

En el siguiente cuadro se detalla la cadena de valor de la empresa para así comprender el proceso que realiza la misma para brindar el servicio de transporte fluvial:

**Gráfico 8. Cadena de Valor**



**Fuente:** Información brindada por la empresa  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

1.8.1. *Actividades Estratégicas.* Las actividades estratégicas son aquellas en donde se realizan procesos que dan incremento en la rentabilidad de la empresa ya sea en toma de decisiones importantes o en la creación de planificaciones significativas para la misma. Dentro de la empresa, la persona encargada para la toma de decisiones es Gerencia, mientras que la persona delegada para planificar acciones tanto de calidad como de seguridad es el Jefe de Control de Calidad.

- Gerencia

Gerencia cuenta con dos personas del cual uno es el Gerente Propietario que se encuentra en el Coca para tomar decisiones en dicha ciudad, mientras que el Gerente General se encarga sobre los asuntos de la ciudad de Quito. Aunque las dos personas están en permanente comunicación sobre todo lo que sucede en la organización.

Una de las funciones importantes que cuenta Gerencia es facturar a sus clientes y encargarse sobre la solicitud de seguro para cada una de las embarcaciones ya que desea prevalecer la seguridad sobre la información que manejan en dichos procesos. Lo que respecta a la facturación del cliente mayoritario, la empresa cuenta con un proceso específico en el que Gerencia emite la factura en base a los reportes enviados por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente; documentos que son autorizados anteriormente por Petroamazonas.

- Departamento de Control de Calidad

El Departamento de Control de Calidad es una de las nuevas áreas creadas en la empresa, el cual tiene la función de verificar que la empresa cuente con la calidad respectiva para brindar el servicio de transporte fluvial a sus clientes. Por lo tanto la persona encargada de esta área, verifica los procesos de cada uno de los departamentos de la empresa, la seguridad tanto para los empleados como para la empresa y entre otros factores que ayuden a examinar la calidad del servicio a

brindar y que permitan obtener el certificado del Sistema de Gestión de Calidad: 9001.

Es de vital importancia que la empresa se certifique en el Sistema de Gestión de Calidad ya que al ser una norma internacional que se centra en elementos administrativos de calidad de los cuales todas las empresas deben contar para tener un sistema efectivo y mejorar la calidad de los productos o servicios. Es por estas razones que todo cliente se inclina por obtener un producto o servicio que cuente con el certificado del ISO 9001, porque de este modo están seguros de que la empresa seleccionada dispone de un buen sistema de gestión de calidad. Por lo cual con dicho certificado ayudará a la empresa a conseguir clientes tanto nacionales como internacionales.

*1.8.2. Actividades Primarias.* Las actividades primarias son aquellos departamentos que se implican directamente para la creación del servicio de transporte fluvial. Dichos departamentos son los siguientes:

- Departamento de Logística

Dentro del Departamento de Logística se encuentra tres áreas las cuales son: Compras, Bodega y Logística. El área de logística se considera como una actividad primaria, mientras que las otras áreas se consideran como actividades de apoyo las cuales se detalla más adelante.

El Área de Logística se ubica en la ciudad del Coca y es en donde se presta el servicio de transporte de pasajeros, el cual brinda a los clientes el traslado en bus desde el aeropuerto hacia la Sala de Espera que se encuentra en las instalaciones de la empresa en el que ahí, el Auxiliar de Logística encargado, dirige a los pasajeros a la respectiva embarcación para trasladarles a su destino. Este proceso también lo realiza en el caso contrario, ya sea que los clientes desean que les traslade desde su destino hacia el aeropuerto.

En este departamento se encuentra dos personas, el cual uno se encarga de la logística en el aeropuerto, mientras que la otra persona se ocupa de la logística de muelle.

- Departamento de Operaciones

El Departamento de Operaciones es una de los departamento más importantes de la empresa, ya que es en donde se realiza toda las operaciones para brindar el servicio de transporte fluvial, esto quiere decir, es el departamento en donde se ubica todas las embarcaciones y otras áreas que ayudan e influyen en el servicio a brindar, las cuales se detallan a continuación:

- Área de Mantenimiento

En el área de mantenimiento existe un taller en donde cuentan con todos los implementos necesarios para realizar todas sus funciones y una de ellas es realizar mantenimiento a las embarcaciones, para lo cual el personal de esta área cuentan con un calendario en donde detalla el tiempo en el que se debe realizar mantenimiento a cada una de los repuestos o maquinaria de todas las embarcaciones que cuenta la empresa. Dicho calendario acata todos los trabajadores del área de mantenimiento y de los cuales lo realizan a primera hora del día laboral. Aunque también una de las funciones del personal de mantenimiento es dirigirse al muelle de la empresa en donde evalúa cada una de las embarcaciones que está planificado a zarpar para brindar el servicio de transporte fluvial.

En el taller aparte de realizar mantenimiento a los barcos, también crean nuevas embarcaciones de diferentes tipos; ya sea para trasladar mercadería liviana o pesada o transportar personas, dichas embarcaciones son realizadas en base a planos aprobados por Gerencia y de los cuales cuentan con toda la seguridad y calidad correspondiente supervisado por el Jefe de Operaciones de la empresa.

- Área de Supervisión de Puerto

En esta área existen dos personas encargadas en la supervisión de puertos, dichas personas verifican todo lo que respecta a la carga y despacho de mercadería, además de que estos procesos se realicen según las normas establecidas por la empresa y con la seguridad correspondiente. Para realizar cada una de dichas obligaciones, los supervisores de puertos cuenta con el mismo horario de trabajo que los empleados operativos, en el que uno de los supervisores permanece exclusivamente en el Puerto de los barcos, esto se debe a que es el lugar en donde se ofrece con mayor frecuencia el servicio de transporte fluvial y en donde se utiliza casi todas las Gabarras. Mientras que en los otros puertos se encarga el otro supervisor de puerto, el cual rota a los diferentes puertos; según el calendario establecido por la empresa, en donde verifica que se realice correctamente el proceso de carga o despacho de mercadería.

- Área de Transporte Terrestre

El servicio de transporte terrestre es uno de los servicios que brinda la empresa del cual dirige en autobús a los pasajeros del aeropuerto hacia la empresa o desde la entidad hacia el aeropuerto. Funciones que realiza una persona en la ciudad del Coca y del cual maneja dos autobuses para trasladar a los pasajeros.

El área de transporte terrestre va de la mano con el Departamento de Logística; personal encargado de realizar los procesos correspondientes para que los pasajeros se sientan cómodos, debido a que todo viaje que realiza el chofer de la empresa lo hace junto con el Auxiliar de Logística.

- Área de Transporte Fluvial

En el área de transporte fluvial se realiza viajes tanto de mercadería como de pasajeros. En el caso del transporte de mercadería es en donde se realiza el proceso de carga y despacho de objetos livianos y pesados, dichos procesos se realiza en el puerto solicitado por el cliente. Los procedimientos mencionados son de suma importancia para la empresa ya que influyen en su totalidad para brindar el servicio de transporte fluvial.

La mercadería que traslada las embarcaciones cuenta con la seguridad respectiva a cada uno de los objetos que transporta, además de contar con personal indicado, tanto para navegar la embarcación como para verificar que la maquinaria y los objetos a trasladar se encuentre en buen estado durante el trayecto.

En el caso de transporte de pasajeros se brinda el servicio en botes y deslizadores, los cuales cuentan con chalecos salvavidas para cada una de las personas, además de contar con personal adecuado para manejar la embarcación. La embarcación cuenta con la comodidad para que los pasajeros se sientan cómodos durante el trayecto.

En cada viaje que realiza una embarcación tanto para el traslado de pasajeros y mercadería cuenta con el siguiente personal operativo:

- Timonel: Persona que maneja el timonel de una embarcación, por lo tanto es la persona encargada de comandar la nave y quien tiene la responsabilidad de que la mercadería y la tripulación llegue a su destino en buen estado.
- Maquinista: Es aquel que se encarga del funcionamiento mecánico de la embarcación, esto quiere decir persona que verifica el combustible y controla la velocidad, frenada y entre otros factores que son importantes para el buen funcionamiento del barco.

- Marinero: Persona que comprueba la seguridad de cada uno de los objetos que se encuentra en la embarcación y además verifica la profundidad del río con un palo, ya que si dicha embarcación navega con el nivel del río bajo causaría accidentes que afectaría tanto a la mercadería como a la tripulación del barco.

Personal que se distribuye en base al tipo de embarcación, los cuales se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 3. Personal de cada embarcación**

TRIPULACIÓN		EMBARCACIONES			
		Gabarras	Motochatas	Canoas/ Botes	Deslizadores
Timonel		1	1	0	1
Motoristas	Maquinista	2	1	1	1
	Marinero	2	2	1	1
<b>Total de Personal</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

1.8.3. *Actividades de Apoyo.* Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan las actividades primarias y que se apoyan entre sí, ya sea proporcionando recursos económicos, tecnológicos, humanos u otros factores que ayuden para brindar el servicio de transporte fluvial. Los departamentos que se consideran de apoyo se detallan a continuación:

- Departamento de Talento Humano

El Departamento de Talento Humano es aquel departamento que se encarga de la gestión de los recursos humanos proporcionando a la empresa, personal idóneo y eficiente para que con sus conocimientos y su mano de obra realice el trabajo de manera correcta y esperado por la empresa ya que esto ayuda a cumplir los objetivos propuestos por la misma.

Las funciones principales de este departamento es reclutar personal de acuerdo a las necesidades de la empresa y seleccionar personal con capacidades para realizar sus funciones con éxito. Actualmente, en la empresa solo cuenta con una persona realizando estas funciones en la ciudad del Coca ya que los departamentos que se encuentran en dicha ciudad son en donde trabajan la mayoría de los empleados, en especial el Departamento de Operaciones; área en donde contrata con mayor frecuencia a personal. En el caso de la contratación de personal en la ciudad de Quito, el Departamento de Contabilidad es el encargado de realizar dicho proceso.

A parte, el Departamento de Talento Humano se encarga de aplicar sanciones a los empleados que incumplan al reglamento de la empresa o realicen actos inapropiados dentro de la misma, sanciones que se clasifican según la magnitud: leve y grave; clasificación importante para que las personas adecuadas establezcan la respectiva sanción según la magnitud de la falta.

- Departamento de Logística

En el Departamento de Logística se considera como actividades de apoyo a las áreas de compras y de bodega, las cuales se detalla a continuación:

- Área de Compras: El Área de Compras se encarga de la adquisición de materiales, suministros o cualquier otros tipos de materiales o servicios que necesiten los diferentes departamentos de la empresa, por lo tanto el Coordinador de Compras es responsable de que dicha compra cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa y controla el costo de los materiales mediante negociaciones con los proveedores.

La empresa cuenta con dos personas encargadas del área de compras, uno se ubica en la ciudad de Quito (Coordinador de

Compras) y otro en la ciudad del Coca (Jefe de Logística). Dichas personas a parte de realizar compras de materiales o suministros, tiene la obligación de adquirir en un tiempo establecido, alimentos y uniformes para los trabajadores del Departamento de Operaciones.

La compra de alimentos se realiza cada 15 días debido a que los trabajadores del Departamento de Operaciones viven en sus respectivas embarcaciones durante 22 días al mes, esto se debe ya que sus domicilios se localizan a 2 o 3 horas de la empresa, lo que sería muy complicado el traslado desde su domicilio a su lugar de trabajo, contando que su horario de trabajo es de 7 am hasta las 5pm. Es por esto que, la empresa les proporciona alimentos para que se sustenten en las embarcaciones. Mientras que realizan la compra de uniformes cada 6 meses para los trabajadores operativos debido a que cliente mayoritario de la empresa; Petroamazonas, obliga a contar con uniformes en buen estado para brindar un servicio de calidad fuera de accidentes.

- Área de Bodega: En el Departamento de Bodega, la función principal del Bodeguero es el manejo adecuado y garantizar la custodia de las provisiones de suministros, materiales, repuestos, herramientas, entre otros artículos que se encuentran organizados según un código en cada uno de los productos, código clasificado de acuerdo al tamaño, peso y cantidad de la mercadería.

La Bodega de la organización se encuentra en la ciudad del Coca, debido a que los materiales que se encuentran en dicho lugar son en su mayoría repuestos o artículos de mantenimiento de embarcaciones o materiales para la creación de nuevas embarcaciones. Dicha Bodega se encuentra en el terreno de un hotel cercano de la empresa, el cual le arrienda dicho espacio a la misma.

- Departamento Contable

El Departamento de Contabilidad es en donde registran y reportan la información financiera de la empresa con sus respectivos respaldos, para así preparar informes financieros que ayudan a evaluar el funcionamiento de la entidad, función que realiza las personas adecuadas y en base a las normas correspondientes de contabilidad.

La empresa al manejarse en la ciudad de Quito y en el Coca, cuentan con dos Departamento de Contabilidad de los cuales se ubican en cada ciudad ya que tanto en Quito como en el Coca se realizan varios procedimientos contables y financieros que es necesario contar con dos departamentos.

La Contadora General de la empresa junto con un Auxiliar Contable se encuentra en la ciudad de Quito, mientras que otro Auxiliar de Contabilidad se encuentra en el Coca. La contadora sabe estar en constante comunicación y control con el Auxiliar del Coca ya que todo proceso debe ser autorizado por la contadora, es por esto que en algunas ocasiones la contadora realiza viajes al Coca para verificar ciertos documentos o procesos contables.

- Departamento de Seguridad y Medio Ambiente

En el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente se realiza dos procesos importantes que incluyen en el servicio de transporte fluvial que brinda la empresa, las cuales son las siguientes:

- Área de Seguridad y Medio Ambiente

El Jefe de Seguridad y Medio Ambiente es la única persona que se encarga de esta área, del cual sus principales funciones es la realización de reportes, encargarse sobre no causar daños al medio ambiente y verificar la seguridad de todas las embarcaciones. Los reportes son

aquellos en donde se detalla sobre todos los servicios que ejecuta la empresa para brindarlos al cliente, dichos reportes que son enviados a amazonas para su aprobación y de los cuales son de vital importancia para la facturación del servicio.

En el momento en el que el personal de mantenimiento crea nuevas embarcaciones o realiza el proceso de mantenimiento a cada una de ellas, surgen residuos de diferente tamaño y cantidad que puede afectar al medio ambiente. Es por esto que el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente se comunica con el Municipio Francisco de Orellana para solicitar sus servicios y así envíen a las instalaciones de la empresa el transporte adecuado para retirar dichos residuos y sean desechados en lugar correspondiente sin dañar el medio ambiente.

- Área de Medicina Ocupacional

La empresa posee con una área de médicos debido a que los trabajadores operativos cuentan con alguna posibilidad de sufrir accidentes, en especial en el área de mantenimiento ya que son empleados que están en constante manejo de materiales y herramientas que sin la seguridad correspondientes pueden causar daños a la persona.

El consultorio médico es dirigido por un médico y una enfermera, el cual se encuentra a poca distancia del taller de mantenimiento. Dicho consultorio cuenta con todos los implementos de medicinas necesarias para todo tipo de accidentes, pero en el caso de producirse un accidente grave del cual se necesita implementos de mayor magnitud, el médico tiene la obligación de llamar al hospital para que se encarguen del empleado accidentado y lo trasladen al hospital más cercano de la empresa. Para mayor entendimiento sobre los procesos que realiza cada uno de los departamentos de la empresa, se realizó un levantamiento de procesos de los cuales se encuentran desde el Anexo N° 18 al Anexo N° 55.

## 2. PLANIFICACIÓN

### 2.1. Planificación de la evaluación de la empresa

En toda auditoría interna se debe realizar la respectiva planificación para cualquier análisis que se desea efectuar, por lo cual para la evaluación de la empresa se realizó la planificación en base a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, en donde ciertos artículos detallan que se debe seguir los siguientes procesos:

- a. Planificación
- b. Programa de Trabajo
- c. Análisis y Evaluación
- d. Comunicación de Resultados
- e. Seguimiento del Progreso

Cabe recalcar que se aplicó cada uno de los temas mencionados anteriormente como un método para ejemplificar como se debe efectuar el proceso de auditoría interna y ser una guía para la empresa. Dentro de dichos puntos se elaboró planificaciones y programas de trabajo con respecto a la evaluación de la empresa y así obtener información vital para la elaboración del manual de auditoría interna como se muestra en los puntos de adelante.

*2.1.1. Planificación.* El auditor interno establece un plan basado en los riesgos de la empresa, los cuales debe estar alineado con las metas de la organización. El auditor debe tener en cuenta la filosofía o enfoque de la gestión de riesgo de la entidad y los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la Dirección para las diferentes funciones de los departamentos de la empresa.

La gestión de riesgos es:

Un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de su apetito de riesgo y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad. (Ambrosone, 2007, p. 6)

En el caso de que la empresa cuente con un proceso de gestión de riesgos efectivo, el auditor interno puede determinar de manera fácil, los controles claves relacionados con los riesgos más significantes que puede enfrentar la organización.

Los controles claves pueden definirse como, controles que ayudan a reducir un riesgo a un nivel aceptable. Según el Glosario de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna (2012), defino control como:

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas. (p.21)

Esto significa que el auditor interno evalúa los controles y contribuye a la mejora, de los procesos establecidos por la Dirección respecto a la gestión de riesgos, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

La empresa no cuenta con un enfoque de gestión de riesgos-COSO, por lo tanto se identificará los riesgos considerando los aportes de la Dirección con respecto a dicho tema, con el fin de identificar si:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la entidad y están alineados con la misma,
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados,

- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización, y
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización. (The Institute of Internal Auditors, 2012, p. 13)

Además se identificará los controles innecesarios o excesivos que puede implantar la empresa para reducir sus riesgos, los cuales pueden ser ineficientes y causar un alto costo para la entidad. Para sostener esta evaluación, se reunirá información necesaria mediante el análisis de los ocho componentes del COSO-ERM, ya que así proporcionará un entendimiento claro de los procesos de gestión de riesgos de la organización y su eficacia.

Según el Art. 2200 de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de Auditoría Interna (2012), describe que todos los auditores internos deben elaborar y documentar un plan de cada trabajo, en el cual se detalla; objetivos, alcance, tiempo y asignación de recursos (p.14).

*2.1.1.1. Objetivos del Trabajo.* En la planificación se establece los objetivos para cada trabajo, con el fin de revisar los riesgos asociados para todos y cada uno de las actividades que está bajo la revisión del auditor interno. Dichos objetivos deben relacionarse con los valores, estrategias y objetivos que cuenta la organización.

Identificar los riesgos relevantes que afecta a la organización es por medio de una evaluación preliminar de cada uno de los componentes del COSO, con el fin de determinar el impacto de los riesgos e identificar si los mismos afectan a los objetivos de la entidad. Dicha evaluación es de gran ayuda para la creación del Manual de Auditoría Interna y además cumplir con lo establecido en el Art. 2210 de las Normas de Auditoría Interna.

Los objetivos de la planificación del Manual de Auditoría Interna son los siguientes:

- a) Conocer la situación actual de la empresa a través de un análisis en los controles internos existentes en la empresa con la finalidad de determinar si funcionan adecuadamente y si un mal manejo de los mismos ocasionan algún riesgo para el funcionamiento de la empresa.
- b) Determinar los riesgos que influyen en el negocio, tanto en sus procesos así como los que se presentan en los estados financieros respecto a las transacciones y saldos que incluyen en los mismos.
- c) Identificar los riesgos y la amplitud de los mismos que afecten al funcionamiento de las actividades de la organización en base a la creación de un Mapa de Riesgos el cual es de gran ayuda para la creación del Manual de Auditoría Interna.

2.1.1.2. *Alcance del Trabajo.* El alcance que se establece en la planificación, debe alcanzar los objetivos del trabajo a realizar. Por lo tanto para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la planificación se analizará:

- Ambiente Interno de la empresa, ya que es en donde influyen las pautas de comportamiento de la organización y además tiene influencia directa con el conocimiento del personal con respecto al control de la empresa y sobre la conciencia de sus empleados sobre los riesgos que puede poseer la empresa; si estos llevan al éxito o fracaso de la misma.

Conocer el Ambiente Interno de la empre, se procede al análisis de:

- Control Interno de las diferentes áreas de la empresa
- Filosofía de la Gestión de Riesgos, la forma en que acepta o actúa Gerencia cuando se enfrenta a un riesgo que afecte a la consecución de los objetivos de la empresa.

- Integridad y Valores Éticos.

Se analizará dichos puntos realizando una encuesta a los trabajadores de los departamentos de la empresa y jefes a cada uno de los departamentos, en base a una muestra establecida que se detalle en el Capítulo N°3.

Adicional se efectuará un levantamiento de procesos, en el cual se realizará flujogramas de cada uno de los procesos de los siguientes departamentos:

- Departamento de Talento Humano
- Departamento de Logística
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Control de Calidad
- Departamento de Seguridad y Medio Ambiente
- Departamento de Operaciones

Además se analizará los estados financieros comparando los años 2014 y 2015 para así identificar si la empresa cuenta con riesgos que afecte al desarrollo de la misma.

- Identificación de Eventos, en el cual se conoce los riesgos o eventos que pueden afectar a la empresa ya sea de manera negativa; en donde afecta la implantación de sus estrategias y el alcance de sus objetivos, o de manera positiva; el cual brinda oportunidades a la entidad. Riesgos que se obtienen en el momento de evaluar el ambiente interno de la organización.
- Evaluación de Riesgos, permite conocer la amplitud de los riesgos y como estos impactan en la consecución de los objetivos de la empresa y se puede evaluar dichos acontecimientos desde una doble perspectiva; probabilidad e

impacto, con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Se clasificará los riesgos identificados en: riesgo inherente o riesgo residual, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, y con la presentación de un Mapa de Riesgos, el cual se muestra en el Capítulo N°4.

En el momento de realizar la auditoría interna, se debe evaluar cada uno de los componentes del COSO, pero por el momento se evaluará el ambiente interno de la empresa ya que es necesario conocer los controles internos que maneja la entidad para identificar los posibles riesgos por los que enfrenta la misma y evaluar dichos eventos negativos. Con lo que respecta con los otros componentes del COSO, se detallará los programas de trabajo de cada uno de ellos dentro del manual de auditoría interna que se encuentra en el Capítulo N° 5.

*2.1.1.3. Asignación de Recursos para el Trabajo.* Se identifica los recursos idóneos, adecuados y suficientes para lograr los objetivos establecidos en el trabajo, basándose en una evaluación respectiva del trabajo, la restricción de tiempo y los recursos que se encuentren disponibles.

Con lo que respecta a los recursos, para la creación del manual de auditoría interna se aplicaron los siguientes recursos:

- **Recurso Humano:** Los recursos humanos son las personas encargadas de ejecutar actividades o tareas según su puesto de trabajo y sus obligaciones dentro de la organización, están en más contacto con el cliente interno y externo y conocen sobre todo lo sucedido dentro de la empresa. Por lo cual, para

la realización del manual de auditoría interna se utilizó en ciertos puntos el recurso humano; personal de la empresa, ya sea en encuestas o entrevistas que ayudaron para el entendimiento del funcionamiento de la entidad y sobre los riesgos o los posibles riesgos por los que enfrenta la misma.

- **Recurso de Información:** Los recursos de información son aquellos documentos, información u otros instrumentos que complementan a los otros recursos y que sirven para analizar los diferentes puntos de la empresa. Para lo cual para la creación del manual de auditoría interna se utilizó varios recursos de información, en especial documentos sobre varias situaciones por las que enfrenta o enfrentó la organización.
  
- **Recurso Financiero:** En los recursos financieros es en donde se detalla los recursos de tipo monetario que son importantes para el desarrollo de la empresa, por lo cual los recursos financieros a utilizar para la creación del manual de auditoría interna son:
  - Estado de Situación Financiero
  - Estado de Resultado Integral

El tiempo estimado y los recursos de cada uno de los procesos o actividades que se utilizará para la creación del manual de auditoría interna se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 4. Recursos utilizados para análisis**

Descripción	Horas Est.	Tipo de Recursos	Recurso
<b>Evaluación de la Empresa e Identificación de Riesgos</b>			
- Eventos Externos e Internos	7 horas	Entrevista a Gerente General y a empleados de la entidad para confirmar la información brindada por la misma.	Humano, Informativo
- Control Interno	12 horas y 10 minutos	Entrevista a jefes de departamento, encuesta a los trabajadores de la entidad, políticas de la empresa y código de ética	Humano, Informativo
- Levantamiento de Proceso	155 horas	Entrevista a los trabajadores de la empresa. Documentos respecto a las actividades que realiza cada uno de los departamentos de la entidad	Humano, Informativo
- Análisis de los Estados Financieros	4 horas y 10 minutos	Estados Financieros de la empresa e Informes de Auditoría del año 2014 y 2015.	Financiero
<b>Evaluación de Riesgos</b>			
- Evaluación de Eventos	8 horas	Entrevista al Gerente y Jefes de Departamento sobre la magnitud de los riesgos y las consecuencias para la entidad.	Humano, Informativo

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

De acuerdo a la evaluación de los diferentes puntos de la empresa, los recursos y el tiempo irán variando según la información analizada.

En el siguiente cuadro detalla un resumen de la planificación para la creación del manual de auditoría interna:

**Tabla 5. Planificación de Auditoría Interna**

PLANIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORIA INTERNA				
<b>Fecha Elaboración:</b>		10 de septiembre del 2015		
<b>Objetivo:</b>	1	Conocer la situación actual de la empresa a través de un análisis en los controles internos existentes en la empresa con la finalidad de determinar si funcionan adecuadamente y si un mal manejo de los mismos ocasiona algún riesgo para el funcionamiento de la empresa.		
	2	Determinar los riesgos que influyen en el negocio, tanto en sus procesos así como los que se presentan en los estados financieros respecto a las transacciones y saldos que incluyen en los mismos.		
	3	Identificar los riesgos y la amplitud de los mismos que afecten al funcionamiento de las actividades de la organización en base a la creación de un Mapa de Riesgos el cual es de gran ayuda para la creación del Manual de Auditoría Interna.		
<b>Alcance:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos Externos e Internos</li> <li>- Control Interno</li> <li>- Filosofía de Gestión de Riesgos</li> <li>- Integridad y Valores Éticos</li> <li>- Levantamiento de Procesos</li> <li>- Análisis de los Estados Financieros</li> <li>- Identificación de Riesgos</li> <li>- Evaluación de Riesgos</li> </ul>			
<b>Recursos:</b>	Recurso Humano, Informativo y Financiero			
<b>Proceso</b>	<b>Actividades o Procesos a auditar</b>	<b>Ref.</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fecha Inicio</b>
Evaluación de la Empresa	Eventos Externos e Internos	Anexo 17 Tabla N° 8	Entrevista a Gerencia y a los trabajadores de la empresa. Documentos respecto de las actividades que realiza cada uno de los departamentos de la entidad.	octubre-2015
	Control Interno	Anexo del 5 al 13	Entrevista a jefes de departamento, encuesta a los trabajadores de la entidad, políticas de la empresa y código de ética.	octubre-2015
	Levantamiento de Procesos	Anexo 18 al 55	Entrevista al personal de la empresa y documentos de las actividades que realiza cada uno de los departamentos de la empresa.	noviembre-2015
	Análisis de los Estados Financieros	Tabla 11 al 14	Estados Financieros de la empresa e Informes de Auditoría del año 2014 y 2015.	abril-2016
Evaluación de Riesgos	Riesgos	Tabla N° 15	Entrevista al Gerente y Jefes de Departamento sobre la magnitud de los riesgos y las consecuencias para la entidad.	mayo-2016
	Nivel de riesgo, posibilidad de ocurrencia y niveles de impacto	Tabla 18 al 20		
	Mapa de Riesgos	Tabla N° 21		
Elaboración del Manual de Auditoría Interna			Utilización de la información obtenida de los anteriores análisis	julio-2016

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

2.1.2. *Programa de Trabajo*. Según en el Art. 2240 de las Normas de Auditoría Interna (2012) describe que, los auditores internos deben preparar y documentar un programa en el cual debe incluir las políticas, procedimientos o metodología a utilizar para realizar el trabajo de auditoría interna y cumplir los objetivos propuestos en la planificación. (p.16). Dichos procedimientos deben ser apropiados al tamaño y estructura de las actividades a realizar en el trabajo.

El programa de trabajo con respecto al estudio del ambiente interno y evaluación de riesgos, se encuentran más adelante en las Tablas N° 41 y 44.

2.1.3. *Análisis y Evaluación*. “Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados”. (*The Institute of Internal Auditors, 2012, p. 17*)

Luego de realizar las pruebas de control de la compañía se utilizará pruebas sustantivas, las cuales cuentan con procedimientos analíticos y de detalle.

Los procedimientos de auditoría analíticos pueden incluir:

- La comparación de información del período actual con información similar de períodos anteriores.
- La comparación de información del período actual con los presupuestos o previsiones.
- El estudio de las relaciones entre la información financiera con la adecuada información no financiera (por ejemplo, gastos de nómina comparados con los cambios en la cantidad promedio de empleados).
- El estudio de las relaciones entre elementos de información (por ejemplo, las fluctuaciones en los costos de intereses registrados comparadas con los cambios en los saldos de deuda correspondientes).
- La comparación de información con información similar de otras unidades de la organización.
- La comparación de información con información similar del sector en el que opera la organización. (*The Institute of Internal Auditors, 2012, p. 121*)

Para la aplicación de los procedimientos analíticos se consideró; la importancia y la gestión de riesgos de los diferentes departamentos de la empresa, la eficiencia al aplicar los controles internos establecidos por la empresa, la disponibilidad y fiabilidad de la información financiera y no financiera, y la precisión para predecir resultados de los procedimientos analíticos.

Se utilizará procedimientos analíticos debido a que este permite un estudio y comparación de las relaciones entre la información financiera y la no financiera de la empresa, y además permite identificar errores potenciales, fraudes, actos ilegales potenciales u otros acontecimientos que pueden perjudicar a la organización.

Los procedimientos de detalle permiten mayor evidencia de las que proporciona las pruebas de control y los procedimientos analíticos, ya que ayuda a la revisión y verificación de documentación de soporte con el fin de verificar la existencia de saldos en los estados financieros de la empresa.

*2.1.4. Comunicación de Resultados.* Según el Art. 2400 de las Normas de Auditoría Interna (2012) detalla que, auditores internos deben comunicar los resultados encontrados en su trabajo con mucha cautela, a lo que refiere al incumplimiento de leyes, regulaciones y otros asuntos legales, para lo cual se desarrolla políticas y procedimientos para el manejo de dichos asuntos (p.17).

El auditor interno reúne pruebas y realiza juicios analíticos para informar los resultados y determinar si las acciones correctivas aplicadas por la empresa son adecuadas o necesitan un nuevo cambio.

La comunicación a informar debe contener por lo mínimo:

- Propósitos, en cual se describe los objetivos del trabajo e informa sobre las razones que motivaron a realizar y lo que esperará conseguir de dicho trabajo.
- Alcance, en donde se identifica las actividades auditadas como también puede incluir información de soporte y la extensión del trabajo realizado.
- Resultados, en el que se incluye las observaciones, conclusiones, opiniones, recomendaciones y planes de acciones.

Se informará los resultados a las personas apropiadas; quienes puedan asegurar que prestarán la debida atención a los resultados del trabajo, el cual sería la Dirección de la empresa. Se procederá informar a Gerencia sobre los resultados obtenidos una vez finalizado el manual de Auditoría Interna, para eso las observaciones y recomendaciones del trabajo surgirán de un proceso de comparación entre lo que debe ser y lo que es, esto quiere decir que:

Las observaciones y recomendaciones deben basarse en los siguientes atributos:

- Criterios: Los estándares, medidas, o supuestos utilizados al hacer una evaluación y/o verificación (lo que debe ser).
- Realidad (condición): La evidencia que el auditor interno descubre en su trabajo (lo que es).
- Causa: La razón de la diferencia entre las situaciones esperadas y las reales (por qué existe la diferencia).
- Efecto: El riesgo o exposición en que se encuentra la organización u otros terceros, debido a que la realidad no coincide con los criterios (el impacto de la diferencia). Para determinar el grado de riesgo o exposición, el auditor interno debe considerar el efecto que las observaciones y recomendaciones de su trabajo puedan tener sobre las operaciones y los estados financieros de la organización. (The Institute of Internal Auditors, 2012, p. 133)

2.1.5. *Seguimiento del Progreso.* El auditor interno establece un sistema para vigilar y asegurar que las acciones comunicadas a Gerencia se ejecuten eficazmente o si el caso es al revés, los riesgos que causaría en la empresa al no implantarlas.

El director ejecutivo de auditoría debe establecer procedimientos que incluyan lo siguiente:

- Un marco de tiempo dentro del cual se requiera la respuesta de la dirección a las observaciones y recomendaciones del trabajo.
- Una evaluación de la respuesta de la dirección.
- Una verificación de la respuesta (si corresponde).
- Un trabajo de seguimiento (si corresponde).
- Un procedimiento de comunicación, a los niveles adecuados de dirección, que incida en las respuestas o acciones insatisfactorias, incluyendo la asunción del riesgo. (The Institute of Internal Auditors, 2012, p. 144)

El proceso de seguimiento se puede decir que es el proceso en donde el auditor interno evalúa la eficacia y adecuación de las medidas tomadas por la Dirección de la empresa con relación a las observaciones y recomendaciones dadas por el auditor.

No se realizará el Seguimiento de Progreso en este trabajo debido al factor tiempo, ya que se debe supervisar la aplicación de los procedimientos detallados en el Manual de Auditoría Interna diariamente o por periodos determinados para obtener resultados de calidad. Por lo tanto, no se efectuará el seguimiento del progreso ya que el objetivo principal de este trabajo es determinar los procedimientos a aplicar en caso de que la empresa se enfrente a un riesgo que amenace a sus objetivos, no la aplicación de los mismos.

### 3. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

**Tabla 6. Programa de Trabajo Evaluación de la Empresa**

PROGRAMA DE TRABAJO				
PROCESO: Evaluación de la Empresa				
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>1 Identificar los eventos internos y externos que considera que enfrenta la empresa y determinar si dichos eventos representan una oportunidad o afecta de manera negativa a la organización.</p> <p>2 Evaluar el control interno, la filosofía de gestión de riesgos que posee le empresa como también las herramientas que cuenta la misma para fomentar a los trabajadores una cultura de integridad y valores éticos</p> <p>3 Evaluar y analizar la situación financiera de la empresa de los años 2014 y 2015, con la aplicación de varios métodos de análisis a los Estados Financieros para así determinar la consecuencia que puede traer a futuro dichos resultados para la entidad.</p> <p><b>Procesos a Evaluar:</b></p> <p>1 Eventos Internos</p> <p>2 Eventos Externos</p> <p>3 Control Interno</p> <p>4 Filosofía de Gestión de Riesgos</p> <p>5 Código de Ética</p> <p>6 Levantamiento de Procesos</p> <p>7 Análisis vertical de los Estados Financieros, año 2014 y 2015.</p> <p>8 Análisis horizontal de los Estados Financieros, año 2014 y 2015.</p> <p>9 Indicadores Financieros del año 2015.</p> <p><b>Procedimiento de Auditoría Interna:</b></p> <p><b>EVENTOS EXTERNOS E INTERNOS</b></p> <p>1 Conocer los riesgos externos por los que enfrenta la empresa mediante una entrevista con el Gerente General.</p> <p>2 Identificación de los eventos internos que afecten al desenvolvimiento de la empresa conversando con empleados específicos de la organización.</p> <p>3 Confirmar la información brindada por la empresa, solicitando la documentación pertinente para sustentar cada uno de los riesgos e identificar la magnitud de cada uno de ellos.</p>			
		1 hora	2 horas	Tabla N°8
		2 horas	2 horas	Tabla N°15
		4 horas	5 horas	

**Tabla 6. (Continuación)**

<b>CONTROL INTERNO</b>				
4	Realizar un cuestionario respecto al control interno de cada uno de los Departamentos de la empresa.	2 horas	3 horas	Anexo 5 al 12
5	Llenar los cuestionarios de Control Interno junto a los respectivos jefes de departamentos	1 hora	3 horas	
6	Concluir en base a los resultados del cuestionario de control interno.	1 hora	1 hora y 30 min.	Anexo 13
7	Evaluación de la filosofía de gestión de riesgos que cuenta la empresa realizando encuestas a las personas adecuadas.			Anexo 14
7.1	Determinar los objetivos que se quiere llegar al realizar la encuesta.	30 min.	30 min.	
7.2	Identificar a las personas adecuadas para realizar la encuesta.	10 min.	10 min.	
7.3	Diseño del cuestionario de la encuesta, las preguntas deben estar basadas según los objetivos establecidos anteriormente.	1 hora	2 horas	
7.4	Calcular la cantidad de encuestas a realizar en base a una fórmula de identificación de muestra.	30 min.	10 min.	Anexo 15
8	Evaluación de la Integridad y Valores Éticos que cuenta la empresa realizando encuestas a las personas indicadas.			
8.1	Establecer los objetivos a alcanzar de la encuesta.	30 min.	30 min.	
8.2	Reconocer a las personas idóneas para realizar la encuesta y conocer la integridad y valores éticos de la organización.	10 min.	10 min.	
8.3	Desarrollar las preguntas de la encuesta, las cuales deben estar basadas según los objetivos planteados anteriormente.	1 hora	2 horas	
8.4	Calcular la cantidad de encuestas a realizar en base a una fórmula de identificación de muestra.	30 min.	1 hora	
9	Entrega de las encuestas a las personas correspondientes para su llenado	2 horas	5 horas	
10	Tabulación de la información de tal manera que pueda ser fácilmente analizada.	1 hora	4 horas	Anexo 15
11	Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.	1 hora	3 horas	
12	En base a los resultados de las encuestas determinar los riesgos que presenta la entidad.			
<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b>				
13	Solicitar al Jefe de Control de Calidad la documentación y analizar sobre las funciones y las actividades que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa.	2 horas	3 horas	
14	Verificación de la información entregada por el Jefe de Control de Calidad mediante la visita en persona a la empresa o por medio de llamada.	72 horas (3 días)	96 horas (4 días)	
15	Realización del Levantamiento de Procesos mediante flujogramas de cada uno de los procesos de todas las funciones de los departamentos de la empresa.	76 horas	82 horas	Anexo 18 al 55
16	Identificación de los riesgos que se encuentra en los procesos de la empresa.	5 horas	5 horas	
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>				
17	Solicitar los Estados Financieros de los años 2014 y 2015 al Departamento de Contabilidad.	10 minutos	10 minutos	
18	Recepción de los documentos solicitados a la persona adecuada del Departamento de Contabilidad.	30 minutos	3 horas	
19	Identificar los diferentes tipos de análisis que se pueden aplicar a los Estados Financieros de la entidad.	30 minutos	1 hora	

**Tabla 6. (Continuación)**

20	Aplicación del método de análisis vertical a los Estados Financieros de los años 2014 y 2015.	1 hora	2 horas	Tabla 11 y 12
21	Analizar los resultados obtenidos por el análisis vertical efectuado a los Estados Financieros de la entidad.	1 hora	2 horas	
22	Efectuar el método de análisis horizontal a los Estados Financieros de los años 2014 y 2015.	1 hora	2 horas	Tabla 13 y 14
<b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b>				
		Horas Reales:	187 horas y 30 minutos	
		Horas Estimadas:	234 horas y 10 minutos	
		<b>VARIACIÓN:</b>	<b>46 horas y 40 minutos</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

### 3.1. Eventos externos e internos

El rendimiento de la empresa puede verse afectado ya sea por factores internos como externos. Los eventos con impacto negativo implican riesgos para la entidad, las cuales exigen evaluaciones y respuesta a los mismos por parte de la Dirección. Los eventos positivos representan a la entidad oportunidades, la cual la Gerencia conduce hacia la estrategia y fijación de objetivos.

Mediante encuestas a las personas indicadas de la empresa se identificó los siguientes riesgos externos e internos que la entidad conoce que afectan o podrían afectar el funcionamiento de las operaciones de la empresa, las cuales son las siguientes:

**Tabla 7. Riesgos externos e internos**

<b>EXTERNOS</b>	
<b>Económicos</b>	Precio de Petróleo
<b>Medioambiental</b>	Nivel de Ríos
	Clima
<b>INTERNOS</b>	
<b>Clientes</b>	Cliente Dependiente
<b>Embarcaciones</b>	Hundimiento de la embarcación
	Caída de Objetos
<b>Personal</b>	Personal Desmotivado
	Accidentes Laborales
	Falta de Seguridad

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

### 3.1.1. *Eventos Externos*

Son varias las fuentes externas que afectan y no ayudan a la consecución de los objetivos de la empresa, las cuales son se muestran a continuación:

#### **a. Económico**

- Precio de petróleo. A escala mundial los países petroleros han tenido que afrontar una baja moderada del precio del petróleo desde junio del año pasado. En Ecuador al bajar el precio del petróleo a escala mundial, también se debe sumar el factor adicional, esto quiere decir, el castigo por su menor calidad.

La baja de precio de petróleo afecta a las finanzas públicas del Ecuador, por lo tanto

Deja a las petroleras estatales: Petroamazonas y Petroecuador con menos ingresos para sus operaciones. El año pasado, con un precio de USD 42,5 en promedio, ambas empresas públicas ya tuvieron problemas para mantener su producción y debieron buscar recursos en el exterior”. Todo esto ha causado que ciertos proyectos de excavación de petróleo crudo hayan cerrado. (César, 2016)

#### **b. Medioambiente**

- Nivel de Ríos. La principal actividad que realiza la empresa es prestar servicios de transporte fluvial en donde trasladan personas y maquinaria pesada. Las embarcaciones se pueden enfrentar con el riesgo del nivel del Río, esto quiere decir que, el Río puede subir o bajar impidiendo la navegación. Es por este motivo que la empresa determinó el horario de trabajo para el Área de Operaciones de 7am a 5pm, ya que a partir de esa hora el Río se encuentra en perfecto estado para la navegación. Aunque puede existir días en temporada de invierno en el que no permita navegar en horario de trabajo.

La empresa cuenta con la política en donde el Marinero de cada una de las embarcaciones mide durante el viaje el nivel del río para aplicar los procedimientos respectivos. Dicha información es detallada en un reporte, el cual es entregado al Jefe de Operación y en base a esa información se realizó un promedio del nivel de todos los ríos que la entidad trayecta en los meses del año 2015, el cual se detalla en el Anexo N° 1.

- **Clima.** A la embarcación le puede afectar los fuertes vientos en la reducción de la velocidad de la misma y además sufrir accidentes por caída de objetos que vuelan directo a la embarcación. Mientras que la carga pesada que lleva la embarcación puede caerse al Río Napo por los fuertes vientos y una mala seguridad de dichos objetos.

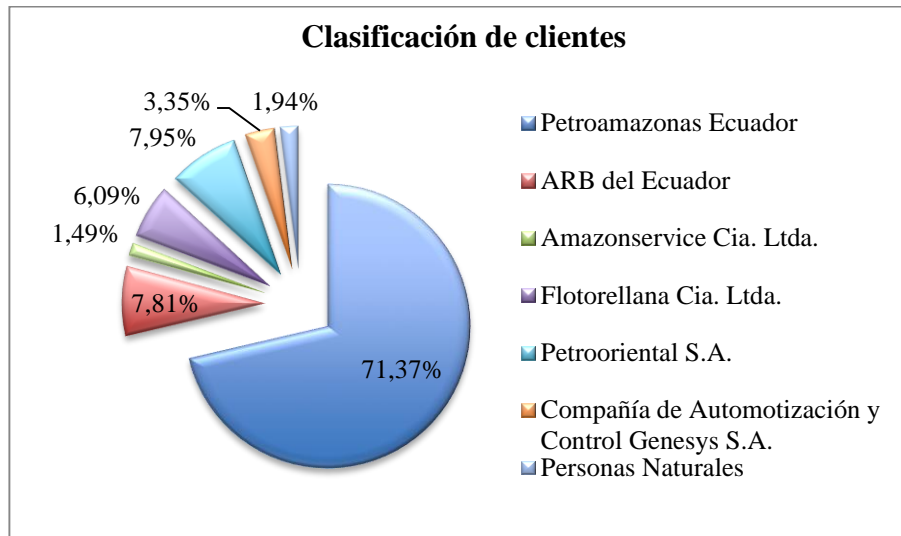
En base al Anexo N° 2, se realizó una comparación entre el año 2014 y 2015, en donde se determinó que en el año 2015 aumentaron los accidentes en un 33%, mientras que en el año 2014 disminuyó un 40%. Lo que permite concluir que el plan elaborado por la empresa no está funcionando como se debe ya que los empleados no están acatando lo detallado en el mismo. El que aumente los incidentes es incrementar la pérdida económica siendo un factor negativo para la entidad.

### *3.1.2. Eventos Internos*

#### **a. Clientes**

- **Cliente Dependiente:** La empresa cuenta con varios clientes, pero el que obtiene mayores ingresos es el cliente Petroamazonas, el cual por el momento tiene deudas no solo con la empresa analizada para la creación del Manual de Auditoría Interna, sino con otras empresas que vende sus productos y/o servicios, esto se debe por la situación económica por la que enfrenta Ecuador.

**Gráfico 9. Clasificación de clientes del año 2015**



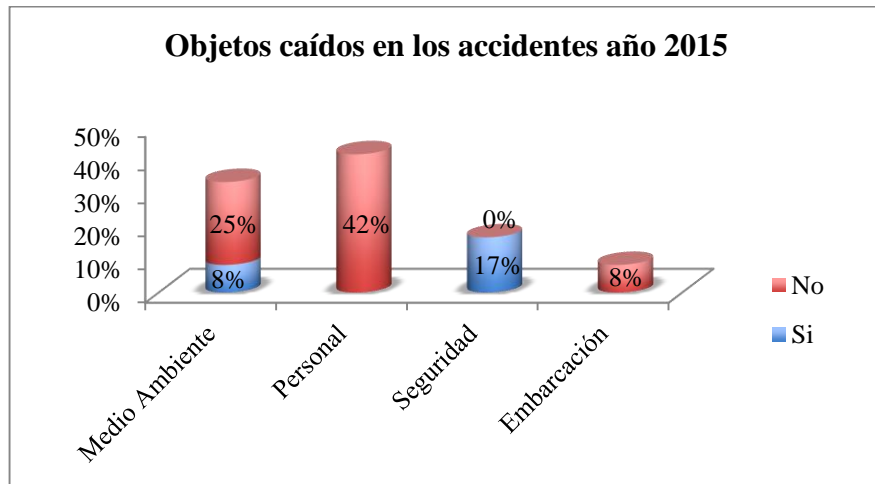
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

#### **b. Embarcaciones**

- Hundimiento de la embarcación: La embarcación puede sufrir hundimientos debido a la falta de control sobre la cantidad y peso de la carga pesada, así como también por problemas mecánicos en la embarcación. La empresa por el momento no ha sufrido hundimiento en sus embarcaciones como se muestra en el Anexo N° 2, de igual forma el Jefe Operaciones está consciente que puede pasar dicho acontecimiento.
- Caída de Objetos: La caída de Objetos puede ocasionarse tanto por los fuertes vientos que puede sufrir la embarcación o por la falta de seguro a la carga pesada que se esté llevando en la embarcación.

**Gráfico 10. Objetos caídos en los accidentes del año 2015**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

En base a lo detallado en el Gráfico N° 10, se concluye que el 25% de los incidentes ocurridos a las embarcaciones durante el año 2015, han provocado que la mercadería se cayera al Río por factores del medio ambiente y por fallas mecánicas de la embarcación. Demostrando así que la caída de los objetos no fueron provocados por trabajadores de la empresa sino que dichos objetos cayeron por circunstancias que la entidad no pudo evitar que sucedieran, de igual forma dicha mercadería fue cubierta por el seguro respectivo contratado por la organización.

c. Personal

- Personal Desmotivado: La empresa no ha brindado ninguna incentivo a su personal, es más por la baja del precio del petróleo y la reducción del trabajo, la entidad ha tomado una importante decisión el cual fue despedir a varios empleados. Es por esto que se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa, en donde se mide la motivación de los empleados en una escala del 1 al 10 en donde 1 significa estar en desacuerdo y 10 estar totalmente de acuerdo. En cada uno de los departamentos de la entidad se obtuvo resultados promedios, los cuales se muestra en el Anexo N° 3.

- **Accidentes Laborales:** Una de las principales ventajas de la empresa es la creación de sus propias embarcaciones, el cual es una función que está ligado a realizar actividades que pueden ser riesgosas para el personal ya que se utiliza materiales de construcción que pueden causar accidentes a los trabajadores operativos.

En base a un análisis de los accidentes Anexo N° 4, se concluye que el área en donde mayor accidentes se presentó en el año 2015 es la Soldadura y la Mecánica, dichas área se encuentran en el Departamento de Mantenimiento que es el lugar en donde se maneja todo tipo de maquinaria e instrumentos que sin el debido cuidado puede causar accidentes.

- **Falta de Seguridad:** Los empleados en ocasiones no saben utilizar toda la implementación de seguridad, por más que sea una obligación establecida por la empresa, existe algunos trabajadores que no cumplen con dicho control. El trabajador al no contar con la seguridad pertinente, puede suceder accidentes tanto leves como graves.

### **3.2. Control Interno**

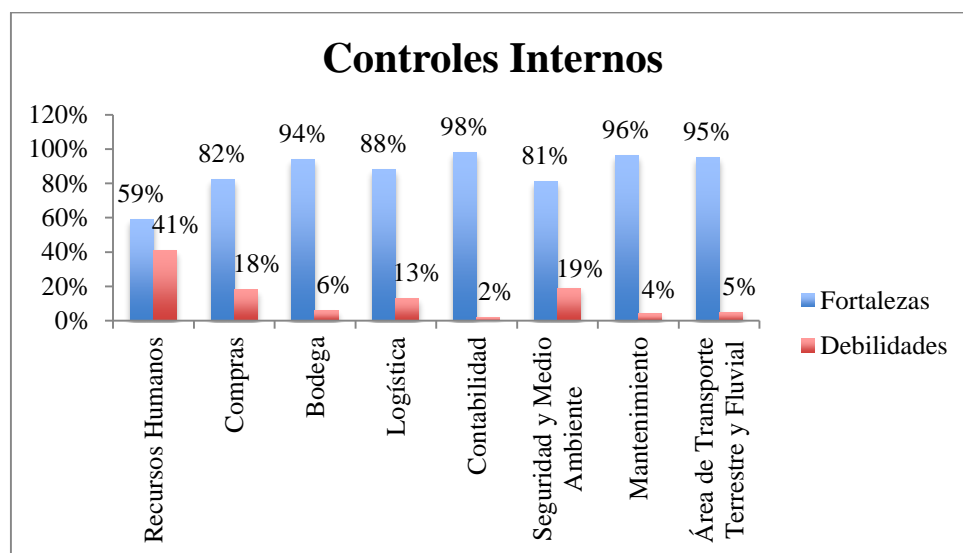
Proceso efectuado por el consejo de administración, la gerencia y otros empleados y diseñado para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos. Los controles deben promover la eficiencia, reducir el riesgo de pérdida de activos, asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones pertinentes. (Andreas, 2007, p. 1)

De acuerdo a lo que se señaló en el Capítulo N° 2, uno de los componentes del COSO que se aplicó es el Ambiente Interno, ya que dicho componente evalúa el comportamiento en una organización y tiene una influencia directa con el conocimiento del personal respecto al control interno de la entidad. Es por esto que se realizó cuestionarios de control interno y encuestas a los jefes de departamentos y personal para conocer el funcionamiento sobre la integridad, valores éticos y la filosofía de gestión de riesgos que posee la entidad.

### 3.2.1. Cuestionarios de Control Interno

Se realizó un cuestionario de control interno a todos los departamentos de la empresa, las cuales se encuentran desde el Anexo N° 5 al 12. Las personas encargadas del llenado de dicho cuestionario fueron los respectivos jefes de departamentos. De acuerdo a cada pregunta se determinó si es una fortaleza o una debilidad para la entidad. A continuación se muestra los resultados generales de todos los controles internos obtenidos:

**Gráfico 11. Resultados Generales Controles Internos**



**Fuente:** Cuestionario de control interno realizado a la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

En base a los resultados obtenidos de los cuestionarios de controles internos efectuados a todos los departamentos de la empresa, se puede concluir que las debilidades no sobrepasan el 19%, con excepción del Departamento de Recursos Humanos ya que cuenta con un 41% de debilidades. Cada debilidad identificada son controles que la entidad no aplica dentro de la empresa, por lo que se pueden presentar riesgos que afecten el servicio de transporte fluvial. Se identificó cada una de las debilidades y se en detalla en el Anexo N° 13, las cuales se tomaron en cuenta en el momento de identificar riesgos durante la elaboración de los flujogramas en el levantamiento de proceso.

### 3.2.2. *Filosofía de Gestión de Riesgos*

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. ((COSO), 2004, p. 10)

Se evaluará la Filosofía de Gestión de Riesgos de la empresa de acuerdo a los factores de control que brinda la organización, para lo cual se realizó encuestas a cada Departamento de la empresa, con el fin de obtener conocimientos sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos de la entidad.

La encuesta se realizó a los Jefes de cada Departamento ya que son las personas adecuadas para dar información sobre la actitud de la empresa con respecto a los riesgos que presenta la empresa y sobre cómo actúa respecto a los mismos. La encuesta se encuentra en el Anexo N° 14 y a los resultados se encuentran en el Anexo N° 15.

### 3.2.3. *Integridad y Valores éticos*

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe anteponerse a la integridad de los valores éticos de los empleados de la organización. La integridad son valores éticos de cada persona, mientras que los juicios de valores y actitudes se basan en experiencias personales.

La Dirección es el puesto más importante dentro de una organización ya que influye en la conducta, integridad y valores éticos del personal. Una actitud adecuada de la alta dirección genera a sus empleados apoyo que influye en su trabajo.

El código de ética es una conexión de la misión, visión, políticas y procedimientos operativos en el que las organizaciones apoyan la integridad y los valores éticos mediante la comunicación de documentos

en donde se declara el código de conducta y los valores fundamentales que establezcan los principios y prioridades de la entidad. Para conocer si se acata el Código de Ética establecido por la empresa, se realizó una encuesta a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa. Las encuestas se entregaron de la siguiente manera:

**Tabla 8. Detalle de encuestas realizadas al personal**

DEPARTAMENTO	Empleados que poseen	Encuestas Entregadas	Encuestas Respondidas
Talento Humano	1	0	0
Logística	5	4	4
Contable	3	2	2
Control de Calidad	1	0	0
Seguridad y Medio Ambiente	3	2	2
Operaciones	155	136	129
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>143</b>	<b>137</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

Se realizó la encuesta a todos los departamentos de la empresa ya que cuentan con poco personal, excepto en el Departamento de Operaciones ya que es el área en donde mayor personal posee la entidad, por lo cual se tomó una muestra en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

**Dónde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$Z\alpha^2$  = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

$d^2$  = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Para determinar la muestra de las encuestas a realizar en el Departamento de Operaciones se definió los siguientes datos para realizar la fórmula, los cuales son los siguientes:

$N$  = El número de trabajadores del área de Operaciones es de 154.\*

$Za^2$  = El nivel de confianza determinado es del 95% el cual según en la tabla de la distribución normal Z, que la distribución normal del 95% es 1,96.

$p$  = La probabilidad de éxito o proporción esperada determinado es el 50% ya que permite maximizar el tamaño de muestra.

$q$  = La probabilidad de fracaso o de seguridad establecido es del 95%.

$d^2$  = El error máximo admisible en términos de proporción establecido es del 5%.

\* El tamaño de la muestra de los trabajadores del área de Operaciones son 154 empleados debido a que una persona es el jefe encargado de dicho departamento y del cual se realizó una encuesta diferente.

Incorporando los datos mencionados anteriormente, la fórmula brinda el siguiente número de encuestas a realizar al Departamento de Operaciones:

$$n = \frac{154 * 1,96^2 * 0,5 * 0,95}{0,05^2 * (154 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,95}$$

$$n = 126,03$$

Se establece que se debe realizar 126 encuestas al Departamento de Operaciones de los cuales se distribuye de manera proporcional al área de Mantenimiento, Gabarras y Auxiliares de Transporte Terrestre y Fluvial, mientras que 8 encuestas se realizan a los trabajadores de los demás departamentos de la empresa.

La encuesta se encuentra en el Anexo N° 16 y los respectivos resultados se encuentran en el Anexo N° 15.

### **3.3. Levantamiento de Procesos**

De acuerdo a lo que se señaló anteriormente, la entidad no cuenta con un Manual de Procedimientos por lo que se procedió a realizar un levantamiento de procesos de cada una de las funciones de todos los departamentos de la empresa para identificar los posibles riesgos por los que enfrenta la organización.

Los flujogramas del levantamiento de procesos se encuentran en los anexos, los cuales se detallan específicamente en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Resumen del Levantamiento de Procesos**

Departamento o Área		Proceso	Anexo
Departamento de Talento Humano		Reclutamiento de personal del Coca	18
		Selección de personal del Coca	19
		Revisión de uniformes de personal operativo	20
		Sanciones	21
Departamento de Logística	Área de Compras	Compra de materiales y/o reposición de suministros (Compra en Quito, se requiere los materiales en Coca)	22
		Compra de materiales y/o reposición de suministros (Compra en Quito y Coca)	23
		Compra de alimentos básicos para embarcaciones	24
		Compra de uniformes a personal	25
	Área de Bodega	Recepción de materiales (Si la compra es en Quito y requiere en el Coca)	26
		Recepción de materiales (Si la compra es en el Coca)	27
		Despacho de mercadería	28
	Área de Logística	Envío de dotación de alimentos a las embarcaciones	29
		Logística en el aeropuerto (Llegada de pasajeros al Coca)	30
		Logística en el aeropuerto (Salida del Coca hacia Quito)	31
Logística en Puertos		32	
Asistente de Gerencia		Facturación	33
Departamento de Contabilidad		Recepción de Facturas (Facturas recibidas por el Proveedor)	34
		Recepción de Facturas (Facturas recibidas por el Coordinador de Compras)	35
		Proceso de Pago	36
		Registro de facturas por el pago de tarjeta de crédito	37
		Reclutamiento y Selección de personal de Quito	38
		Ingreso de personal de Quito	39
		Salida de personal	40
		Ingreso de pagos recibidos	41
		Pago de nómina	42
Departamento de Control de Calidad		Creación del Informe de Levantamiento de Procesos	43
Departamento de Seguridad y Medio Ambiente	Área de Seguridad	Informe para enviar a Petroamazonas	44
		Capacitaciones	45

**Tabla 9. (Continuación)**

Departamento o Área		Proceso	Anexo
Departamento de Seguridad y Medio Ambiente	Área de Medicina Ocupacional	Accidentes Laborales	46
		Departamento de Operaciones	Área de Mantenimiento
		Mantenimiento a las embarcaciones	48
	Área de Supervisión de Puerto	Supervisión de salida de embarcaciones	49
		Tráfico en el Puerto	50
	Área de Transporte Fluvial	Carga de mercadería en Puerto	51
		Descarga de mercadería en Puerto del cliente	52
		Accidentes en las embarcaciones	53
	Área de Transporte Terrestre	Servicio de transporte hacia la empresa	54
		Servicio de transporte hacia el aeropuerto	55

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

### **3.4. Estados Financieros**

Los Estados Financieros son preparados con el objeto de presentar un informe sobre la situación y el desempeño financiero de la empresa, esto quiere decir que, es el medio principal para suministrar información de la empresa en lo que se refiere al registro de transacciones contables. El buen manejo de dicha información depende de la competencia e integridad de las personas encargadas del cálculo y registro de transacciones, además del apego a las normas contables correspondientes.

Los Estados Financieros al ser una parte importante para la empresa, es necesario su análisis ya que permite evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la organización. En dicho análisis permite la descomposición de cada una de las cuentas contables de los Estados Financieros para estudiar el efecto que causa a la empresa, por lo cual existe dos tipos de análisis las cuales son:

1. Análisis Vertical
  - a) Método de Porcentajes Integrales
    - Totales
    - Parciales
2. Análisis Horizontal
  - a) Métodos de aumentos y disminuciones

#### *3.4.1. Análisis Vertical*

##### **a) Método de Porcentajes Integrales**

El método de porcentajes integrales consiste en considerar el total que se estudia como el 100% para luego comparar cada una de las cuentas contables y así determinar el porcentaje que representa dentro de ese total. Esto quiere decir que, consiste en reducir en porcentaje cada parte del estado financiero, con el objeto de determinar la importancia de las

cuentas contables y su influencia en la toma de decisiones económicas de la empresa.

En el Estado de Situación Financiera se consideró el 100% al total del activo y por otra parte al total de pasivo + patrimonio; posteriormente se obtiene los porcentajes correspondientes de la sub-clasificación que compone cada uno de los totales mencionados. Mientras que en el Estado de Resultados se consideró como 100% a los ingresos de la entidad ya que permite determinar si una mayor o menor proporción de los ingresos han sido utilizados para cubrir los costos o gastos.

Este procedimiento es uno de los primeros que se aplica para analizar los estados financieros ya que se obtiene una visión general de la estructura financiera de la entidad y de la productividad de sus operaciones. También permite comparar con presupuestos establecidos por la empresa, pero ya que la misma no elabora presupuestos, dicha función no fue posible realizarla aunque si se elaboró un análisis porcentual de los estados financieros de la empresa del año 2014 y 2015, el cual se detalla en los siguientes cuadros:

**Tabla 10. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera del año 2014 y 2015**

Cuentas Contables	Al 31 de diciembre del 2014			Al 31 de diciembre del 2015			Promedio Simple
	2014	% Parciales	% Totales	2015	% Parciales	% Totales	
<b>ACTIVO</b>	<b>6.627.213</b>		<b>100%</b>	<b>7.332.862</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.157.237</b>		<b>33%</b>	<b>2.289.110</b>		<b>31%</b>	<b>32%</b>
Efectivo y Equivalentes de efectivo	26.353		0,40%	35.314		0,48%	0,44%
Caja	987	4%		214	1%		2%
Banco Internacional	1.136	4%		-	0%		2%
Banco de Guayaquil	24.130	92%		35.000	99%		95%
Cooperativa Ahorro y Crédito Desarrollo Integral	100	0%		100	0%		0%
Cuentas por cobrar comerciales	1.286.160		19%	1.352.161		18%	19%
Clientes Locales	968.205	75%		1.044.157	77%		76%
Clientes Relacionados	377.101	29%		367.149	27%		28%
(-) Provisión Incobrables	(59.146)	(5%)		(59.146)	(4%)		(4%)
Otras cuentas por cobrar	791.224		12%	869.351		12%	12%
Anticipo proveedores y otros	791.224	100%		869.351	100%		100%
Inventarios	51.924		0,78%	24.902		0,34%	0,56%
Activos por Impuestos Corrientes	1.577		0,02%	7.383		0,10%	0,06%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.469.976</b>		<b>67%</b>	<b>5.043.752</b>		<b>69%</b>	<b>68%</b>
Propiedad, planta y equipo	3.478.812		52%	3.676.403		50%	51%
Vehículos	672.037	19%		669.837	18%		19%
Naves, aeronaves, barcasas y similares	1.928.400	55%		1.928.400	52%		54%
Equipos de Computación	27.139	1%		18.479	1%		1%
Edificios	97.155	3%		93.643	3%		3%
Maquinaria y Equipo	531.586	15%		505.421	14%		15%
Muebles y Enseres	186.540	5%		156.786	4%		5%
(-) Depreciación Acumulada propiedad, planta y equipo	(973.228)	(28%)		(782.300)	(21%)		(25%)
Terreno	360.180	10%		360.180	10%		10%
Construcciones y equipos en curso	649.003	19%		725.957	20%		19%
Activos por impuestos diferidos	1.822		0,03%	4.472		0,06%	0,04%

**Tabla 10. (Continuación)**

Otros cuentas por cobrar	989.342		15%	1.362.877		19%	17%
<b>PASIVO</b>	<b>2.398.526</b>		<b>36%</b>	<b>3.486.858</b>		<b>48%</b>	<b>42%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.769.550</b>		<b>27%</b>	<b>2.534.278</b>		<b>35%</b>	<b>31%</b>
Cuentas y Documentos por pagar	785.206		12%	1.560.816		21%	17%
Obligaciones con Instituciones Financieras	298.805		5%	506.699		7%	6%
Otras Obligaciones Corrientes	637.354		10%	456.160		6%	8%
Con la Administración Tributaria	25.755	4%		24.455	5%		5%
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	155.796	24%		122.658	27%		26%
Con el IESS	182.891	29%		83.978	18%		24%
Por Beneficios de Ley a Empleados	161.807	25%		149.657	33%		29%
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio	111.104	17%		75.413	17%		17%
Otros Pasivos Corrientes	48.185		1%	10.603		0,14%	0,44%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>628.976</b>		<b>9%</b>	<b>952.579</b>		<b>13%</b>	<b>11%</b>
Obligaciones con Instituciones Financieras	115.460		2%	512.921		7%	4%
Préstamos de Accionistas o Socios	133.000		2%	-		0%	1%
Provisiones por Beneficios a Empleados	380.516		6%	380.658		5%	5%
Otras Provisiones	-		0%	59.000		1%	0,40%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.228.687</b>		<b>64%</b>	<b>3.846.004</b>		<b>52%</b>	<b>58%</b>
Capital	80.800		1%	80.800		1%	1%
Reserva Legal	25.843		0,39%	25.843		0,35%	0,37%
Resultados Acumulados por adopción de NIIFS	1.728.556		26%	1.882.620		26%	26%
Ganancias/ Pérdidas Acumuladas	1.919.693		29%	1.552.061		21%	25%
Ganancia/ Pérdida del Ejercicio	473.795		7%	304.680		4%	6%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>6.627.213</b>		<b>100%</b>	<b>7.332.862</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

- En el cálculo realizado con el método Promedio Simple a los Estados de Situación Financiera de los años 2014 y 2015 en los activos, se determinó que existe una alta concentración en la empresa de los activos fijos con un 51%, esto sin tener en cuenta la depreciación, esto significa que, uno de los factores importantes para la entidad son sus activos fijos, pero en especial son las embarcaciones ya que con ellas se puede brindar el servicio de transporte fluvial.
- En los activos disponibles tanto en el año 2014 y 2015, cuentan con un porcentaje bajo que en promedio es de 0,44%. La organización no posee inversiones por lo que demuestra que la entidad no cuenta con suficiente liquidez para cubrir las obligaciones que mantiene con terceros.
- En el caso de las cuentas por cobrar que mantiene la empresa, se encontró que para el año 2015 aumentaron de 18% a 19%, aunque no es representativo el aumento si influye para la empresa ya que se puede concluir que existe mayor cuentas a cobrar que activos disponibles, dando así poca liquidez a la entidad, concluyendo que no existe un equilibrio entre lo que la empresa recibe y gasta.

Analizando cada una de las cuentas por cobrar existe dos cuentas, las cuales son: clientes relacionados y clientes locales. Los primeros son deudas con los empleados y empresas relacionadas, mientras que los clientes locales se encuentran las empresas a quienes se les ofrece el servicio de transporte fluvial, el cual tanto en el año 2014 y 2015 el de mayor porcentaje es de la entidad de Petroamazonas.

Tanto para Petroamazonas como para las otras entidades deudoras, existe una política de cobro de obligaciones y un procedimiento para dicho cobro. En el caso de Petroamazonas al ser una entidad pública, los procedimientos de cobro duran cierto tiempo ya que se debe cumplir varios procesos de aprobación, los cuales lleva tiempo aprobarlos.

- La actividad económica de la empresa es brindar servicio, pero de igual forma la misma cuentan con inventarios ya que es necesario contar con materiales o repuestos para el mantenimiento, reparación o creación de nuevas embarcaciones; el cual son activos tangibles que son de vital importancia para ofrecer el servicio de transporte fluvial.

Los inventarios que se encuentran almacenados en bodega son pocos ya que la entidad solo guarda lo que se requiere, esto para evitar que se estropeen. Por lo cual se puede comprobar que, la entidad cuenta con pocos inventarios ya que según en el análisis efectuado a los Estados de Situación Financiera del año 2014 y 2015, cuenta con un promedio de 0,56% con respecto a los activos de la organización.

- Dentro de los pasivos, el que mayor predomina son los pasivos corrientes ya que cuenta con un porcentaje promedio de los años 2014 y 2015 de 31%, lo cual significa que la mayoría de obligaciones que posee la entidad son a corto plazo de las cuales el 17% son cuentas por pagar a proveedores nacionales, accionistas o a empresas relacionadas, mientras que el 6% son por obligaciones a Instituciones Financieras.
- En los pasivos no corrientes, el que cuenta con mayor porcentaje son las obligaciones con Instituciones Financieras con un porcentaje promedio de 4%. La mayoría de dichas obligaciones fueron solicitadas con el objeto de financiar las construcciones en curso que por el momento la entidad realiza en sus instalaciones. Dichas construcciones son remodelaciones de oficinas y la construcción de una bodega para dejar de seguir arrendando la bodega que por el momento cuenta la organización.

Se puede concluir que las financiaciones a largo plazo se aplican a los activos fijos de la entidad, dando así el principio de la equidad financiera.

**Tabla 11. Análisis Vertical del Estado de Resultado Integral del año 2014 y 2015**

CUENTAS CONTABLES	Al 31 de diciembre del 2014			Al 31 de diciembre del 2015			Promedio Simple
	2014	% Parciales	% Totales	2015	% Parciales	% Totales	
<b>INGRESOS</b>	<b>10.879.621</b>		<b>100%</b>	<b>9.619.918</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
Servicios de Transporte Fluvial	8.623.914	79%		7.793.678	81%		80%
Servicio Operación Botes	1.007.676	9%		836.568	9%		9%
Servicio de Muelle/ Operación de Botes	1.248.031	11%		989.672	10%		11%
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>9.790.256</b>		<b>90%</b>	<b>8.799.502</b>		<b>91%</b>	<b>91%</b>
Mano de Obra Directa:	2.905.372		27%	2.159.208		22%	25%
Otros Costos Indirectos de Fabricación:	6.884.884		63%	6.640.294		69%	66%
Depreciación, Planta y Equipo	175.245	3%		189.638	3%		3%
Mantenimiento y Reparaciones	551.339	8%		539.591	8%		8%
Suministros, materiales y repuestos	1.331.317	19%		1.685.620	25%		22%
Combustible y Lubricantes	1.313.576	19%		1.538.726	23%		21%
Seguros y Reaseguros	204.425	3%		242.811	4%		3%
Otros costos de producción	3.308.982	48%		2.443.909	37%		42%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>1.089.364</b>		<b>10%</b>	<b>820.416</b>		<b>9%</b>	<b>9%</b>
Gastos Administrativos	318.437		3%	275.725		3%	3%
Gasto de Gestión	3.207	1%		1.371	0,50%		1%
Impuestos, Contribuciones y Otros	63.486	20%		70.346	26%		23%
Depreciaciones	13.154	4%		22.554	8%		6%
Gasto Alimentación Personal	68.722	22%		59.302	22%		22%
Gasto Capacitación Personal	2.121	1%		920	0,33%		0,50%
Gastos Medicina Personal	28.319	9%		18.469	7%		8%
Gasto Uniformes, ropa de trabajo	35.092	11%		31.371	11%		11%
Gasto Viajes, pasajes	19.063	6%		8.103	3%		4%
Gasto Varios	85.273	27%		63.287	23%		25%
Gasto de Ventas	1.025		0,01%	315		0%	0,01%
Promoción y Publicidad	1.025	100%		315	100%		100%

**Tabla 11. (Continuación)**

<b>UTILIDAD/ PÉRDIDA OPERACIONAL</b>	<b>769.902</b>		<b>7%</b>	<b>544.377</b>		<b>6%</b>	<b>6%</b>
Otros Ingresos	-		0%	-		0%	0%
Gastos Financieros	29.206		0,27%	41.626		0,43%	0,35%
Intereses	-	0%		41.626	100%		50%
Comisiones	29.206	100%		-	0%		50%
<b>Utilidad/ Pérdida antes de 15% Trabajadores e Impuesto a la Renta</b>	<b>740.696</b>		<b>7%</b>	<b>502.750</b>		<b>5%</b>	<b>6%</b>
15% Participación Trabajadores	111.104		1%	75.413		1%	1%
<b>Ganancia/ Pérdida antes de Impuestos</b>	<b>629.591</b>		<b>6%</b>	<b>427.338</b>		<b>4%</b>	<b>5%</b>
Impuesto a la Renta Causado	155.796		1%	122.658		1%	1%
<b>Ganancia/ Pérdida de operaciones continuadas antes del Imp. Diferido</b>	<b>473.795</b>		<b>4%</b>	<b>304.680</b>		<b>3%</b>	<b>4%</b>
Gasto por Impuesto Diferido	-	0%		-	0%		0%
Ingreso por Impuesto Diferido	-	0%		-	0%		0%
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>473.795</b>		<b>4,35%</b>	<b>304.680</b>		<b>3,17%</b>	<b>3,76%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

- Los ingresos de la entidad se clasifica en tres áreas, las cuales son: servicio de transporte fluvial, servicio operación botes y servicio de muelle, de los cuales el que cuenta con mayor porcentaje en base a total de los ingresos, es el de servicio de transporte fluvial con 80%, lo que permite concluir que el servicio en donde cuenta con mayor ingresos y en donde se realiza con mayor frecuencia es el servicio de traslado de mercadería pesada.

En cambio los ingresos con menor porcentaje es el servicio de operación de botes con un porcentaje promedio de 9%, siguiendo el servicio de muelle con 11%. Al contar con poco porcentaje esto no quiere decir que son menos importantes ya que de igual forma se obtiene ingresos que ayudan a la organización, pero de igual forma dichos valores se pueden aumentar consiguiendo nuevos clientes que estén interesados en dichos servicios.

- Los costos de producción en base al total de ingresos en los años 2014 y 2015 en promedio es de 91%; porcentaje alto pero que de igual forma la empresa obtiene una utilidad bruta en ventas del 9%. La mayoría de dichos costos implican para el funcionamiento de las embarcaciones con las que se brinda el servicio de transporte fluvial.
- La empresa cuenta con tres tipos de gastos; administrativos, ventas y financieros, de los cuales el que mayor predomina son los gastos administrativos ya que dentro de los años 2014 y 2015 representa el 3% en base a las ventas netas, un porcentaje bajo que beneficia a la organización ya que para brindar el servicio de transporte fluvial no gasta a gran cantidad.

En el caso de los gastos de ventas en donde se encuentra los gastos de promoción y publicidad cuenta con un porcentaje promedio de 0,01%, un porcentaje muy bajo y esto se debe a que la entidad no aplica publicidad ya que está consciente de que la misma no cuenta con suficiente liquidez para realizar dichas acciones.

- La utilidad del año 2015 representa el 3,17% del total de ingresos de la empresa, por lo que se concluye que aunque la empresa pasó por un año difícil al cerrarse varios proyectos del servicio de transporte fluvial y sobre la baja de precio del petróleo a nivel mundial, de igual forma la organización obtuvo utilidad siendo rentable la misma.

### 3.4.2. *Análisis Horizontal*

#### **a) Métodos de aumentos y disminuciones**

El análisis horizontal es un procedimiento en donde se compara dos estados financieros homogéneos entre dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones en cada una de las cuentas contables. Además muestra las variaciones en cifras absolutas y porcentajes permitiendo así, observar ampliamente los cambios presentados en dichos estados financieros para su análisis y toma de decisiones.

Este análisis es importante para la entidad ya que informa sobre los cambios ocurridos en las actividades de la misma, además de informar si los resultados son negativos o positivos para la empresa permitiendo diferenciar cuales son las cuentas contables que merecen mayor atención ya que pueden causar cambios significativos durante el periodo económico.

El análisis horizontal efectuado a los estados financieros de la empresa del año 2014 y 2015 se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 12. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del año 2014 y 2015**

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2014 y 2015					
CUENTAS CONTABLES	Al 31 de diciembre		Valor Absoluto	Valor Relativo	Aumentos o Disminuciones
	2014	2015			
<b>ACTIVO</b>	<b>6.627.213</b>	<b>7.332.862</b>	<b>705.649</b>	<b>11%</b>	<b>↑</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.157.237</b>	<b>2.289.110</b>	<b>131.873</b>	<b>6%</b>	<b>↑</b>
Efectivo y Equivalentes de efectivo	26.353	35.314	8.961	34%	↑
Caja	987	214	(773)	(78%)	↓
Banco Internacional	1.136	-	(1.136)	(100%)	↓
Banco de Guayaquil	24.130	35.000	10.870	45%	↑
Cooperativa Ahorro y Crédito Desarrollo Integral	100	100	-	0%	-
Cuentas por cobrar comerciales	1.286.160	1.352.161	66.001	5%	↑
Clientes Locales	968.205	1.044.157	75.953	8%	↑
Clientes Relacionados	377.101	367.149	-9.952	(3%)	↓
(-) Provisión Incobrables	(59.146)	(59.146)	-	0%	-
Otras cuentas por cobrar	791.224	869.351	78.127	10%	↑
Anticipo proveedores y otros	791.224	869.351	78.127	10%	↑
Inventarios	51.924	24.902	(27.022)	(52%)	↓
Activos por Impuestos Corrientes	1.577	7.383	5.806	368%	↑
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.469.976</b>	<b>5.043.752</b>	<b>573.776</b>	<b>13%</b>	<b>↑</b>
Propiedad, planta y equipo	3.478.812	3.676.403	197.591	6%	↑
Vehículos	672.037	669.837	(2.200)	0%	-
Naves, aeronaves, barcas y similares	1.928.400	1.928.400	-	0%	-
Equipos de Computación	27.139	18.479	(8.660)	(32%)	↓
Edificios	97.155	93.643	(3.512)	(4%)	↓
Maquinaria y Equipo	531.586	505.421	(26.165)	(5%)	↓
Muebles y Enseres	186.540	156.786	(29.754)	(16%)	↓
(-) Depreciación Acumulada propiedad, planta y equipo	(973.228)	(782.300)	190.928	(20%)	↓
Terreno	360.180	360.180	-	0%	-
Construcciones y equipos en curso	649.003	725.957	76.954	12%	↑

**Tabla 12. (Continuación)**

Activos por impuestos diferidos	1.822	4.472	2.650	145%	↑
Otros cuentas por cobrar	989.342	1.362.877	373.535	38%	↑
<b>PASIVO</b>	<b>2.398.526</b>	<b>3.486.858</b>	<b>1.088.331</b>	<b>45%</b>	<b>↑</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.769.550</b>	<b>2.534.278</b>	<b>764.728</b>	<b>43%</b>	<b>↑</b>
Cuentas y Documentos por pagar	785.206	1.560.816	775.610	99%	↑
Obligaciones con Instituciones Financieras	298.805	506.699	207.893	70%	↑
Otras Obligaciones Corrientes	637.354	456.160	(181.194)	(28%)	↓
Con la Administración Tributaria	25.755	24.455	(1.300)	(5%)	↓
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	155.796	122.658	(33.139)	(21%)	↓
Con el IESS	182.891	83.978	(98.913)	(54%)	↓
Por Beneficios de Ley a Empleados	161.807	149.657	(12.150)	(8%)	↓
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio	111.104	75.413	(35.692)	(32%)	↓
Otros Pasivos Corrientes	48.185	10.603	(37.582)	(78%)	↓
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>628.976</b>	<b>952.579</b>	<b>323.603</b>	<b>51%</b>	<b>↑</b>
Obligaciones con Instituciones Financieras	115.460	512.921	397.462	344%	↑
Préstamos de Accionistas o Socios	133.000	-	(133.000)	(100%)	↓
Provisiones por Beneficios a Empleados	380.516	380.658	142	0%	-
Otras Provisiones	-	59.000	59.000	0%	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.228.687</b>	<b>3.846.004</b>	<b>(382.683)</b>	<b>(9%)</b>	<b>↓</b>
Capital	80.800	80.800	-	0%	-
Reserva Legal	25.843	25.843	-	0%	-
Resultados Acumulados por adopción de NIIF'S	1.728.556	1.882.620	154.064	9%	↑
Ganancias/ Pérdidas Acumuladas	1.919.693	1.552.061	(367.632)	(19%)	↓
Ganancia/ Pérdida del Ejercicio	473.795	304.680	(169.115)	(36%)	↓
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>6.627.213</b>	<b>7.332.862</b>	<b>705.649</b>	<b>11%</b>	<b>↑</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

Los activos de la empresa tanto corrientes como no corrientes han tenido un incremento, el cual el más significativo es la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo con un aumento del 34% demostrando que dicho efectivo se encuentra en mayor cantidad en los Bancos que en Caja. El incremento beneficia a la empresa aunque puede que con dicho valor no sea suficiente ya que los activos corrientes en el año 2015 son menores a los pasivos corrientes dando un resultado negativo al capital de trabajo.

Los inventarios en el año 2015 se presentó una disminución del 52% comprobando que la entidad en ese año no han adquirido a gran cantidad materiales o repuestos para las embarcaciones, esto se debe a la cancelación de algunos proyectos de servicio de transporte fluvial en donde se disminuyó los viajes que realizaban cada embarcación.

En el caso de los activos no corrientes, se encontró que la propiedad, planta y equipo se incrementaron en el año 2015 a un 13%, esto se debe por las construcciones en curso que cuenta la entidad, mientras que los otros activos se han disminuido debido a que ciertos activos se dieron de baja, no se adquirieron nuevas maquinarias y además no se crearon en el año 2015 nuevas embarcaciones; tan solo han realizado las modificaciones adecuadas.

Los pasivos en el año 2015 se han incrementado, en donde el pasivo no corriente es en donde se incrementó en mayor cantidad con un porcentaje de 51%, esto se debe porque la entidad solicitó préstamos a Instituciones Financieras, mientras que por otro lado, ya fueron canceladas por completo las obligaciones a los accionistas que se ofrecieron en el año 2014. Mientras que los pasivos corrientes se incrementaron en gran tamaño, los cuales se puede comprobar en las cuentas por pagar en donde se incrementó un 99%, mientras que las obligaciones a las Instituciones Financieras es de un 70%.

**Tabla 13. Análisis del Estado de Resultado Integral del año 2014 y 2015**

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2014 y 2015					
CUENTAS CONTABLES	Al 31 de diciembre		Valor Absoluto	Valor Relativo	Aumentos o Disminuciones
	2014	2015			
<b>INGRESOS</b>	<b>10.879.621</b>	<b>9.619.918</b>	<b>(1.259.703)</b>	<b>(12%)</b>	↓
Servicios de Transporte Fluvial	8.623.914	7.793.678	(830.235)	(10%)	↓
Servicio Operación Botes	1.007.676	836.568	(171.108)	(17%)	↓
Servicio de Muelle/ Operación de Botes	1.248.031	989.672	(258.360)	(21%)	↓
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>9.790.256</b>	<b>8.799.502</b>	<b>(990.755)</b>	<b>(10%)</b>	↓
Mano de Obra Directa:	2.905.372	2.159.208	(746.165)	(26%)	↓
Otros Costos Indirectos de Fabricación:	6.884.884	6.640.294	(244.590)	(4%)	↓
Depreciación, Planta y Equipo	175.245	189.638	14.393	8%	↑
Mantenimiento y Reparaciones	551.339	539.591	(11.748)	(2%)	↓
Suministros, materiales y repuestos	1.331.317	1.685.620	354.302	27%	↑
Combustible y Lubricantes	1.313.576	1.538.726	225.150	17%	↑
Seguros y Reaseguros	204.425	242.811	38.386	19%	↑
Otros costos de producción	3.308.982	2.443.909	(865.073)	(26%)	↓
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>1.089.364</b>	<b>820.416</b>	<b>(268.948)</b>	<b>(25%)</b>	↓
Gastos Administrativos	318.437	275.725	(42.713)	(13%)	↓
Gasto de Gestión	3.207	1.371	(1.836)	(57%)	↓
Impuestos, Contribuciones y Otros	63.486	70.346	6.860	11%	↑
Depreciaciones	13.154	22.554	9.400	71%	↑
Gasto Alimentación Personal	68.722	59.302	(9.421)	(14%)	↓
Gasto Capacitación Personal	2.121	920	(1.200)	(57%)	↓
Gastos Medicina Personal	28.319	18.469	(9.850)	(35%)	↓
Gasto uniformes, ropa de trabajo	35.092	31.371	(3.720)	(11%)	↓
Gasto viajes, pasajes	19.063	8.103	(10.960)	(57%)	↓
Gasto Varios	85.273	63.287	(21.985)	(26%)	↓
Gasto de Ventas	1.025	315	(710)	(69%)	↓
Promoción y Publicidad	1.025	315	(710)	0%	-
<b>UTILIDAD/ PÉRDIDA OPERACIONAL</b>	<b>769.902</b>	<b>544.377</b>	<b>(225.525)</b>	<b>(29%)</b>	↓
Otros Ingresos	-	-	-	0%	-

**Tabla 13. (Continuación)**

Gastos Financieros	29.206	41.626	12.420	43%	↑
Intereses	-	41.626	41.626	0%	
Comisiones	29.206	-	(29.206)	(100%)	↓
<b>Utilidad/ Pérdida antes de 15% Trabajadores e Impuesto a la Renta</b>	<b>740.696</b>	<b>502.750</b>	<b>(237.945)</b>	<b>(32%)</b>	<b>↓</b>
15% Participación Trabajadores	111.104	75.413	<b>(35.692)</b>	(32%)	↓
<b>Ganancia/ Pérdida antes de Impuestos</b>	<b>629.591</b>	<b>427.338</b>	<b>(202.253)</b>	<b>(32%)</b>	<b>↓</b>
Impuesto a la Renta Causado	155.796	122.658	<b>(33.139)</b>	(21%)	↓
<b>Ganancia/ Pérdida de operaciones continuadas antes del Imp. Diferido</b>	<b>473.795</b>	<b>304.680</b>	<b>(169.115)</b>	<b>(36%)</b>	<b>↓</b>
Gasto por Impuesto Diferido	-	-	-	0%	-
Ingreso por Impuesto Diferido	-	-	-	0%	-
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>473.795</b>	<b>304.680</b>	<b>(169.115)</b>	<b>(36%)</b>	<b>↓</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

- El Estado de Resultados se han disminuido varias cuentas contables, una de ellas son los ingresos, dentro de los tres tipos de ingresos que cuenta la empresa se ha disminuido en mayor cantidad el servicio de muelle con un 21%, cantidad que demuestra que en el año 2015 el servicio que tuvo mayor operación fue el traslado de mercadería pesada y el de menor operación fue el traslado de personas.
- Los costos de producción al igual que los ingresos han disminuido, estos no afectan tanto a los ingresos de la entidad, ya que de igual forma en el año 2015 obtuvo una utilidad bruta de ventas, aunque no supera el valor del año 2014. Dentro de dichos costos se puede observar que la disminución con mayor porcentaje fue la cuenta de mano de obra directa, esto se debe a que por la baja del precio del petróleo y la cancelación de proyectos de servicio de transporte fluvial, la empresa tomo la decisión de recortar personal ocasionando así que la mano de obra se disminuya.
- Con lo que respecta a los gastos de la entidad, el único que se incrementó en el año 2015 fueron los gastos financieros y esto se debe al incremento de las obligaciones que cuenta la empresa con las Instituciones Financieras. Mientras que los otros gastos como los de ventas, con una disminución del 69%, demuestra que la entidad no se enfocó en aplicar promociones y publicidad al servicio que ofrece la misma.

En los gastos administrativos, la cuenta que se disminuyó en gran cantidad son los gastos de gestión, esto se debe a que la empresa consideró primero en atender otras prioridades que afectan a la misma, mientras que dejo a un lado los agasajos que ofrecía la empresa a los accionistas y empleados. Otro gasto administrativo que disminuyó, son los uniformes que la organización ofrece a los empleados operativos.

### **3.5. Identificación de Riesgos**

En base a los puntos detallados anteriormente sobre la evaluación de la empresa, se identificó los riesgos que se detallan a continuación:

**Tabla 14. Identificación de Riesgos**

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
1	Precio de Petróleo	La empresa no cuenta con acciones en el caso de que el precio del petróleo baje, por lo tanto le ha afectado considerablemente esta situación ya que las órdenes de servicios se han ido disminuyendo, causado que la entidad no obtenga suficientes ingresos.	Debido al bajo precio del petróleo, ha causado que ciertos proyectos de excavación de petróleo de Petroamazonas se cierren.	Disminución de los ingresos y baja posibilidad de cubrir los gastos efectuados por la empresa. Además de corte de personal y disminución de gastos.
2	Nivel de Ríos	Aunque la empresa cuenta con procedimientos para evitar navegar en nivel del río bajo, en ciertas ocasiones es impredecible conocer cuando se presentará dicha situación y ocasionará accidentes.	Los empleados acatan los procedimientos establecidos por la empresa pero en ciertas ocasiones el nivel del río es bajo impidiendo que las embarcaciones realicen su trayecto.	En el año 2015 no han existido accidentes por este factor debido a que la empresa cuenta con una hora de entrada y salida de trabajo ideal para evitar este tipo de incidentes. Además cuentan con procedimientos específicos para que acaten los empleados en la embarcación durante el trayecto.
3	Clima	Los accidentes ocasionados por el medio ambiente en el año 2015 han aumentado un 33% comparado con el año 2014.	El plan elaborado por la empresa no está funcionando como se debe ya que los empleados no acatan lo detallado en el mismo.	Los accidentes ocasionados por el clima, afectó a las embarcaciones y a los objetos que eran trasladados a su destino, causando molestias a los clientes por incumplimiento de órdenes de servicio.
4	Cliente Dependiente	Por el momento, la empresa depende un 71% de los ingresos de su cliente principal que es Petroamazonas.	La entidad desde un principio ha trabajado con Petroamazonas y no se han enfocado en buscar nuevas empresas petroleras para trabajar con ellas.	El efecto a futuro que puede tener la organización, es que Petroamazonas (Navarro, 2013) no renueve el contrato o debido a la crisis económica por el petróleo disminuya considerablemente las órdenes de servicio con dicho cliente reduciendo considerablemente los ingresos para la empresa.
5	Hundimiento de la embarcación	Los empleados operativos no cumplen correctamente los procedimientos de seguridad implantados por la empresa para evitar accidentes.	En ciertas ocasiones los trabajadores operativos de la empresa sobrepasan la cantidad máxima de la mercadería que pueden trasladar, debido a que el cliente es quien solicita dichas acciones.	La entidad no ha contado con hundimientos de las embarcaciones, pero debido a que no se cumple con el límite de la mercadería han ocasionado otros tipos de accidentes tanto para la tripulación y la embarcación.
6	Caída o daños de objetos	En ciertas ocasiones del año, las embarcaciones han contado con accidentes que han ocasionado la caída y daños de los objetos del cliente.	La caída o daños de los objetos, han sido por culpa del mal estado del clima o por la falta de seguridad en el momento de embarcar dichos objetos a la embarcación.	Pérdida económica, pérdida de horas de trabajo y una posible mala imagen de la empresa ya que se corre el riesgo de que el cliente piensen que el servicio que ofrece la entidad no es de calidad.
7	Personal Desmotivado	En base a una encuesta, existen ciertos trabajadores que no se encuentran motivados con las políticas y procedimientos establecidos por la entidad.	Los trabajadores cuentan con miedo de ser despedidos ya que hubo un tiempo en el que la empresa despidió a varios empleados operativos debido al cierre de proyectos petroleros.	Si un empleado se encuentra desmotivado, el desempeño de dicha persona baja.

**Tabla 14. (Continuación)**

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
8	Accidentes Laborales	Ciertos trabajadores del Departamento de Operaciones han sufrido varios incidentes al momento de trasportar la mercadería del cliente, elaborar o realizar mantenimiento a las embarcaciones.	Los accidentes se deben a que el personal no acata las políticas de la empresa, esto quiere decir, no visten los implementos de seguridad correspondiente o no aseguran correctamente los objetos del cliente que son transportados a su destino.	Si un empleado sufre un accidente, la empresa se retrasa en sus proyectos y pierde horas de trabajo. Además de la pérdida económica.
9	Falta de Seguridad			
10	Identificación de Riesgos	No identifican riesgos en el Departamento de Talento Humano, Logística y Control de Calidad	Gerencia considera que en dichos departamentos no se presentarían eventos negativos que en el futuro podrían afectar a la empresa.	Por el momento en dichos departamentos no se han presentado riesgos que pueden afectar a la empresa, pero eso no quiere decir que nunca sucederá.
11	Malos resultados en las planificaciones para enfrentar riesgos	Las planificaciones para enfrentar riesgos en el Departamento de Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente, en ciertos casos no han obtenido buenos resultados.	La causa más probable de que no se obtenga buenos resultados sobre dichos controles, se debe por una mala planificación con lo que respecta a la identificación de los eventos negativos, además de que ciertos trabajadores no realizan lo establecido o no conocen sobre las funciones que deben elaborar.	Las planificaciones que no han funcionado correctamente son aquellas en las que se refiere a los accidentes en las embarcaciones y en el área de mantenimiento, causando pérdidas de horas en el trabajo y pérdidas económicas.
12	Actividades de Integración	La empresa no realiza ninguna actividad de integración ni motivación para los trabajadores.	Gerencia no considera como un tema importante la realización de actividades de integración. Además por falta de liquidez, tampoco lo pueden realizar.	Bajo desempeño de los trabajadores en sus respectivas funciones y obligaciones, causando un riesgo que puede traer consecuencias para la empresa.
13	Falta de control en la compra de alimentos	No existe un control en lo que respecta a la adquisición de los alimentos para los trabajadores operativos, ya el Contador no es notificado sobre lo mencionado y solo recibe la factura para que proceda a realizar el proceso de pago sin que compare los valores con las cotizaciones enviadas al proveedor.	El Departamento de Compras no notifica ni presenta algún documento en el que se detalle la cantidad y los alimentos que adquirió para poder verificar dicha lista con la factura recibida del proveedor.	Realizar pagos ya sea más o menos de lo que en realidad se adquirió.
14	Comunicar al personal de la inf. Estratégica	Un gran porcentaje de personal no conoce de la información estratégica de la entidad.	La organización no comunica dicha información ya que la misma no cuenta con un plan estratégico escrito.	El trabajador de la empresa al no conocer sobre dicha información disminuye su desempeño debido a que no conoce exactamente los objetivos, estrategias o procedimientos para ejecutar.
15	Evaluación de desempeño al personal	La empresa evalúa el desempeño de la mayoría de los trabajadores operativos, pero no al personal administrativo.	La empresa considera que no es necesaria la evaluación de desempeño al personal administrativo debido a que los Jefes de Departamento deben estar pendiente de la evolución del personal e informar sobre cualquier novedad.	La entidad no puede verificar si el trabajo realizado por el personal administrativo es el adecuado y si beneficia a la misma.

**Tabla 14. (Continuación)**

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
16	Conocimiento del Código de Ética	La empresa si cuenta con un Código de Ética, pero ciertos trabajadores no conocen sobre dicha informe.	El Departamento de Talento Humano no se ha preocupado en informar a los trabajadores sobre los valores de la empresa.	El riesgo por no informar el Código de Ética al personal es muy bajo pero pueden que dichos trabajadores realicen actividades inadecuadas e inoportunas dañando la imagen de la entidad.
17	Comportamiento del Jefe de Departamento	En base a una encuesta. Existe un pequeño porcentaje de empleados que no está de acuerdo con el comportamiento del Jefe de Operaciones.	Mal entendido entre los empleados y el Jefe de Departamento de Operaciones.	Esto causa un mal ambiente laboral entre los trabajadores, dando así un bajo desempeño en sus obligaciones. En algunas ocasiones se han presentado discusiones que no han llegado a ser tan graves.
18	Pérdida de Documentos	En el Departamento de Talento Humano se encuentran archivados documentos que corren el riesgo de que se pierdan.	La empresa no cuenta con un sistema informático, en donde ingresen información importante, sino que todo se encuentra impreso dando así una mayor posibilidad de que se pueda perder.	El efecto no puede ser tan grave, debido a que es información no vital para la entidad pero es información esencial de los trabajadores de la empresa.
19	Altos precios de los repuestos	Existe mercadería y repuestos con un alto precio, lo que dificulta un poco en adquirirla, además de que solo se puede adquirir la misma en ciudades lejos del Coca.	La mercadería que necesita la empresa, solo se encuentra en lugares alejados de las instalaciones del Coca, por lo cual adquirir dicha mercadería es más costoso.	Gastos para adquirir dicha mercadería y adicional correr el riesgo de que los mismos sufran accidentes en el momento de trasladar al Coca.
20	Proc. Pago de nómina ing. y salida personal	El Departamento de Contabilidad realiza el proceso de "ingreso y salida personal", proceso que lo puede ejecutar el Departamento de Talento Humano.	Se desconoce las razones	Acumulación de obligaciones para el personal contable, procesos de las cuales lo puede realizar el Jefe de Talento Humano.
21	Memorándum por falta leve	El Departamento de Talento Humano no entrega ningún comunicado al trabajador cuando comete una falta leve dentro de la empresa.	El Departamento de Talento Humano considera que el comunicar las sanciones de forma verbal, es la única forma de control, además de que no causarían problemas en el futuro.	Empleados en desacuerdo ya que no se encuentran satisfechos con la sanción dada o algunos piensan que no se acuerdo el haber sido sancionado.
22	Compra materiales por Gerencia	El dueño de la empresa realiza compras en base a lo que él considera necesario, sin consultar al Departamento de Compra ni Bodega.	El dueño de la entidad considera su acto de buena fe y no está consciente de las consecuencias que trae el comprar sin autorización.	Comprar si autorización causa que en Bodega se llene de exceso de materiales o repuestos causando daños en los mismos ya que no existe lugar para almacenar en Bodega.
23	Almacenar mercad. en Quito	El Coordinador de Compras al adquirir mercadería en la ciudad de Quito y que se desea enviar a las instalaciones del Coca, pueden sufrir daños ya que no es lugar adecuado para almacenar objetos.	El espacio en la ciudad de Quito no es un lugar especial para resguardar la mercadería adquirida, debido a que almacenan en la oficina del Coordinador de Compras que no es muy espaciosa.	Daños de la mercadería adquirida en la ciudad de Quito.

**Tabla 14. (Continuación)**

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
24	Traslado de mercadería adquirida	Cierta mercadería que se envía a la ciudad del Coca han sufrido algunos daños perjudicando a la empresa	Servicios de mala calidad por parte del proveedor que se encarga de trasladar la mercadería.	En el año 2015, el Bodeguero informó que los materiales o mercadería que fueron trasladados al Coca no sufrieron daños graves, solo algunos rasguños que no generaron pérdidas económicas.
25	Alimentos para embarcaciones	En base a una encuesta, el 63% de los empleados consideran que las provisiones no son suficientes para sus necesidades, ya que no les dura para los 15 días.	La empresa considera que los alimentos que se ofrece a los empleados operativos, son suficientes para los 15 días.	Bajo desempeño en las funciones de los trabajadores debido a que no cuentan con suficiente motivación causando inconvenientes en la parte operativa de la empresa. En ciertas ocasiones los trabajadores deben intercambiar la comida entre los empleados y hasta algunas veces vender la comida que les sobre para comprar otro tipo de comida.
26	Entrega alimentos a las embarcaciones	El momento de entregar alimentos a las embarcaciones, Logística no cuenta con un control en donde quede constancia de la entrega de dichos alimentos.	El Área de Logística no ha considerado contar con un control con respecto a la entrega de alimentos.	La empresa no ha tenido problemas con respecto a dicho control, pero al no contar con un documento que compruebe la entrega de alimentos, es difícil comprobar que dicho proceso sea ejecutado correctamente.
27	Mercad. en recepción de Bodega	Cierta mercadería la almacenan en la recepción de Bodega ya que no hay espacio suficiente en el mismo.	Esto sucede cuando el dueño de la entidad adquiere mercadería sin consultar con el Departamento de Compras y Bodega. Considera su acto de buena fe y no está consciente de las consecuencias que trae el comprar sin autorización.	Bodega se llena de exceso de materiales o repuestos, los que ocasiona que cierta mercadería sea almacenada en la recepción de Bodega, aumentando la posibilidad de que sufra daños.
28	Docum. entrega de mercadería	Bodega no entrega un documento en el momento en el que retiran la mercadería de dicho lugar.	Bodega considera que en el momento de registrar la salida de la mercadería en el kárdex, ya no es necesario contar con otro control.	La empresa no ha tenido problemas con no entregar dicho documento, pero al no contar con un documento que compruebe la entrega de mercadería, es difícil comprobar que dicho proceso sea ejecutado correctamente.
29	Reporte de descuento	La entidad no conoce con exactitud los descuentos efectuados por Petroamazonas, por lo cual, ya que recién en el momento de facturar se enteran sobre dicha información.	Según el Departamento de Contabilidad los reportes en donde detallan los descuentos que han realizado hacia la empresa se demoran en enviar, lo cual no permite a la empresa conocer de inmediato las razones de los descuentos.	Disminución de los valores de la factura emitida por la empresa por el servicio de transporte fluvial.
30	Demora en aprobación de reportes	La aprobación de los reportes del Jefe de Seguridad y Medio Ambiente duran varios días en aprobar.	Es muy probable que ciertos parámetros del contrato u órdenes de servicios del cliente, no se encuentran claros. Aunque también puede ser por una mala elaboración de los reportes mensuales.	Demora en la aprobación de los reportes mensuales de la empresa enviados a Petroamazonas retrasando al proceso de facturación por parte de la empresa.

**Tabla 14. (Continuación)**

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa	Efecto
31	Verificación de la cantid. máxima	En ciertos trayectos de las embarcaciones, se han sobrepasado de la cantidad máxima, ocasionando así accidentes que provocan daños al barco, personal y mercadería.	Esto sucede porque la entidad desea trasladar toda la mercadería del cliente rápido para así evitar disgustos del cliente.	Accidentes causando daños al personal, embarcación y mercadería del cliente.
32	Solicitud de serv. del chofer de la emp.	Para solicitar los servicios del chofer se realiza mediante llamada, lo cual no permite contar con un control con respecto al servicio de transporte terrestre.	El Área de Transporte Terrestre no ha considerado en contar con dicho control ya que ellos verifican la cantidad de vez en cuando la cantidad de la gasolina y los kilómetros.	La empresa al no contar con dicho control, ha evitado que la empresa conozca exactamente el total del servicio de transporte que brinda a sus clientes y en especial a su cliente principal; Petroamazonas.
33	Inf. del serv. de transp. brindado	Al realizar el levantamiento de procesos, se identificó que el chofer al finalizar sus obligaciones con respecto a trasladar a los pasajeros a la empresa o al aeropuerto, no realiza un informe sobre el servicio que realizó.	No cuentan con un control sobre la cantidad de veces que el personal operativo de la empresa utiliza los vehículos y sobre las horas de trabajo de los choferes.	
34	Pérdida de docum. de mercad. trasladada	En el Departamento de Operaciones pierden documentos en el que se detalla la cantidad y la descripción de la mercadería que es trasladada.	Descuido del personal en el momento de archivar dicho documento dentro de la embarcación.	Causa malestar a los clientes, debido a que toca solicitar al mismo otro documento con la misma descripción del documento que se perdió.
35	Falta de disponibilidad de capital	La liquidez de la empresa es de 0.9, lo que significa que por cada \$1.00 de deuda, la empresa cuenta con \$0.90 para cubrir. Además de un capital de trabajo negativo siendo unos resultados que no beneficia a la entidad.	El bajo precio del petróleo ha causado que la empresa no obtenga los suficientes ingresos comparados con años anteriores.	La empresa al no contar con suficiente disponibilidad de capital, ocasiona que no cuenten con suficiente liquidez para continuar con sus operaciones.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

#### 4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

**Tabla 15. Programa de Trabajo de Evaluación de Riesgos**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Evaluación de Riesgos				
N o	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b><u>Objetivos:</u></b> Conocer la amplitud de los riesgos potenciales impacta en la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b> Riesgos Nivel de riesgo, posibilidad de ocurrencia y niveles de impacto Mapa de Riesgos</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b></p>			
1	Describir cada uno de los riesgos identificados en la empresa.	3 horas	4 horas	Tabla 15
2	Establecer las escalas de medición de los riesgos y aplicarlos en cada uno de los riesgos identificados dentro de la empresa.	30 minutos	30 minutos	Gráfico 12-13
3	Identificar los tipos de riesgos que se manejará en el Manual de Auditoría Interna.	30 minutos	1 hora	
4	Determinar los niveles de riesgos que se utilizará para la creación del Manual de Auditoría Interna. Niveles de riesgos que también está incluido la posibilidad de ocurrencia y los niveles de impacto de dichos riesgos.	1 hora	2 horas	Tabla 18 al 20
5	Realizar un Mapa de Calor de Riesgos sobre los eventos negativos identificados, dichos riesgos son evaluados según el nivel de riesgo, su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto dentro de la entidad.	2 horas	4 horas	Tabla 21
6	En base al Mapa de Calor elaborar un Mapa de Riesgos.			Gráfico 14
7	Analizar los resultados del Mapa de Riesgos.	1 hora	1 hora	
<b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b>				
		Horas Reales:	12 horas y 30 minutos	
		Horas Estimadas:	8 horas	
		<b>VARIACIÓN:</b>	<b>4 horas y 30 minutos</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

En la evaluación de riesgos es en donde se aplica técnicas y métodos para analizar si cada uno de los riesgos afecta a los objetivos de la entidad y si es el caso determinar la magnitud con la que afecta a la misma. Para lo cual, primero se identificó los riesgos en el capítulo N° 3, en donde se analizó los controles internos y Estados Financieros de la empresa.

En dicho análisis se identificaron los riesgos por los que enfrenta la empresa, el cual se detalla en un resumen en el siguiente cuadro en donde se describe: el departamento implicado, el análisis en donde se identificó el correspondiente riesgo, el factor para la empresa ya sea interno o externo y además se detalla la categoría; en donde se clasifica cada uno de los riesgos en: clientes, embarcaciones, económico, infraestructura, medio ambiente, personal y proceso.

**Tabla 16. Resumen de Identificación de Eventos**

Nº	Evento	Categoría	Factor	Identificación	Departamento Implicado
1	Precio del petróleo	Económico	Externo	Identificación de Eventos	Todos los Departamentos
2	Nivel de Ríos	Medio Ambiente	Externo	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
3	Clima	Medio Ambiente	Externo	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
4	Cliente Dependiente	Clientes	Externo	Identificación de Eventos	Todos los departamentos
5	Hundimiento de la embarcación	Embarcaciones	Interno	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
6	Caída o daños de Objetos	Embarcaciones	Interno	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
7	Personal Desmotivado	Personal	Interno	Identificación de Eventos	Todos los departamentos
8	Accidentes Laborales	Personal y Embarcaciones	Interno	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
9	Falta de Seguridad del personal operativo	Personal	Interno	Identificación de Eventos	Departamento de Operaciones
10	Falta de Identificación de Riesgos	Proceso	Interno	Control Interno	Talento Humano, Logística y Control de Calidad
11	Falta de controles en las planificaciones de riesgos	Proceso	Interno	Control Interno	Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente
12	Falta de Actividades de Integración	Personal	Interno	Control Interno	Todos los departamentos
13	Falta de control en la compra de alimentos	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística y Contabilidad
14	Falta de comunicación al personal sobre información estratégica de la empresa	Proceso	Interno	Control Interno	Departamento de Talento Humano
15	Falta de evaluación de desempeño al personal	Personal	Interno	Control Interno	Departamento de Talento Humano
16	Falta de conocimiento sobre el Código de Ética	Personal	Interno	Control Interno	Departamento de Talento Humano
17	El comportamiento del Jefe de Departamento no difunde valores éticos	Personal	Interno	Control Interno	Departamento de Operaciones
18	Posible pérdidas de documentos de la información del personal	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Talento Humano y Contabilidad
19	Altos precios de repuestos	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
20	Proceso de pago de nómina e ingreso y Salida de Personal	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Talento Humano y Contabilidad
21	Memorándum por una falta leve	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Talento Humano

**Tabla 16. (Continuación)**

Nº	Evento	Categoría	Factor	Identificación	Departamento Implicado
22	Compra de materiales por parte del Gerente	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
23	Almacenar mercadería en Quito	Infraestructura	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
24	Traslado de mercadería adquirida	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
25	Falta de alimentos para las embarcaciones	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Operaciones
26	Entrega de alimentos a las embarcaciones	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística y Operaciones
27	Mercadería en la recepción de Bodega	Infraestructura	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
28	Documento de entrega de mercadería	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Logística
29	Reporte sobre descuentos realizados por Petroamazonas	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento Contabilidad, Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente
30	Demora en la aprobación de reportes mensuales	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente
31	Verificación de la cantidad máxima de la embarcación	Embarcaciones	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Operaciones
32	Solicitud de servicios del chofer de la empresa	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Operaciones
33	Informe del servicio de transporte brindado	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Operaciones
34	Pérdida de documento de mercadería trasladada	Proceso	Interno	Levantamiento de Procesos	Departamento de Operaciones
35	Falta de disponibilidad de capital para continuidad en operaciones	Económico	Interno	Análisis de los Estados Financieros	Departamento de Contabilidad

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

#### **4.1. Metodologías y Técnicas de Evaluación de Riesgos**

La metodología de evaluación de riesgos de una empresa consiste en una combinación de dos técnicas, las cuales son: cualitativas y cuantitativas. Dentro de cada una de las técnicas se encuentran diferentes escalas de medición que permite estimar la probabilidad e impacto de los riesgos, las cuales se detalla a continuación:

a. **Técnica Cualitativa:** Se utiliza a menudo la técnica cualitativa cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa. La calidad de la técnica cualitativa depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, la comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto que rodea a la empresa. Dentro de esta técnica se encuentra las siguientes escalas de medición:

- **Medición Nominal.-** Implica el agrupamiento de eventos por categorías.
- **Medición Ordinal.-** Los eventos se describen en orden de importancia.

b. **Técnica Cuantitativa:** La técnica cuantitativa aporta más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas. Esta técnica se utiliza cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo, empleando las siguientes mediciones:

- **Medición de Intervalo.-** Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales.
- **Medición por Ratios.-** Incluye el concepto del cero verdadero.

La técnica que se utilizó para la elaboración del Mapa de Riesgos de la empresa, es la técnica cualitativa, la cual se detalla a continuación las mediciones aplicadas:

- *Medición Nominal:* La Medición Nominal es aquella es donde se agrupa los riesgos por categorías, el cual permite de manera fácil identificar cada uno de los riesgos. Como se observa en la Tabla N° 21 se clasificó a todos los eventos por categorías con las siguientes iniciales:

CL - Clientes

EM - Embarcaciones

EC - Económico

IN - Infraestructura

MA - Medio Ambiente

PE - Personal

PR - Proceso

- *Medición Ordinal:* La Medición Ordinal es aquella en donde los riesgos se describen según el orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media, baja o bien clasificados a lo largo de una escala.

Para la elaboración del Mapa de Riesgos se procedió a establecer niveles de riesgo, ocurrencia e impacto, las cuales se detallan a continuación:

a) Niveles de Riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que realiza la empresa. Para lo cual primero se debe tener en claro los niveles de riesgo para clasificar los riesgos identificados, los cuales permite efectuar la toma de decisiones de control en base al rango en que se encuentra el riesgo.

La identificación de los riesgos de la empresa se realizará en base a los siguientes niveles de riesgo:

**Tabla 17. Niveles de Riesgos**

Nivel de Riesgo	Nivel	Descripción	Código de Color
Muy Bajo	1	Cuando la empresa no cuenta con riesgo ya que no afecta el rendimiento de la empresa.	
Bajo	2	Cuando el riesgo no es significativo para el rendimiento de la empresa.	
Medio	3	Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad media.	
Alto	4	Cuando el riesgo es muy significativo y afecta el rendimiento de la empresa.	
Muy Alto	5	Afecta de manera importante y en alto grado la sostenibilidad de la empresa.	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

b) Posibilidad de Ocurrencia

La posibilidad de ocurrencia del riesgo es aquella en donde se puede medir ya sea de manera cualitativa o cuantitativa y además permite conocer las veces que puede presentar tal riesgo en la empresa. Dichos riesgos se clasifican mediante los niveles de riesgos identificados anteriormente con un código de colores, para lo cual la identificación de los riesgos de la empresa se basará en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Niveles de Posibilidad de Ocurrencia**

Nivel de Riesgo	Nivel	Descripción	Frecuencia	Código Color
Muy Improbable	1	Muy baja posibilidad de que pueda ocurrir un evento. Menos del 10%	1 vez al año	
Improbable	2	Baja posibilidad que pueda ocurrir alguna vez en el futuro un evento. Entre el 10% y menos del 40%.	1 vez al semestre	
Posible	3	Moderada posibilidad que pueda ocurrir un evento. Entre el 40% y menos del 70% de las veces.	1 vez al trimestre	
Probable	4	Alta posibilidad que pueda ocurrir un evento. Más del 70% por menos del 90%.	1 vez al mes	
Prácticamente Seguro	5	Muy alta posibilidad que pueda ocurrir un evento. Más del 90% de los casos	1 o más veces a la semana	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

c) Impacto

El Nivel de Impacto equivale a decir el efecto del riesgo que causa en la empresa, esto quiere decir el impacto del riesgo en la consecución de los objetivos de la empresa. Al igual que la probabilidad de ocurrencia se clasificó los riesgos en base a un código de colores según los niveles de riesgos establecidos anteriormente, las cuales de detalla la siguiente tabla:

**Tabla 19. Niveles de Impacto**

Nivel de Riesgo	Nivel	Descripción	Código Color
Insignificante	1	Si el hecho llega a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad. La pérdida financiera de \$1 a \$50.000 no impacta el logro de los objetivos financieros.	
Leve	2	Si el hecho llega a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad. La pérdida financiera de \$50.001 a \$100.000 tiene un impacto mínimo en la consecución de los objetivos financieros.	
Moderado	3	Si el hecho llega a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad. La pérdida financiera de \$100.001 a \$200.000 tiene un impacto notable en la consecución de los objetivos financieros.	
Considerable	4	Si el hecho llega a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad. La pérdida financiera de \$200.001 a \$500.000 tiene un impacto material en el logro de los objetivos financieros y flujos de caja.	
Catastrófico	5	Si el hecho llega a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. La pérdida financiera de \$ 500.001 en adelante, es una amenaza al área financiera de la empresa.	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

d) Tipo de Riesgos

Existe varios tipos de riesgos pero para la evaluación de los riesgos de la empresa analizada y para la elaboración del Mapa de Riesgos, se procedió a clasificar cada uno de los eventos en dos diferentes tipos de riesgos: Riesgo de Gestión y Riesgo según COSO; el cual se denominó Riesgo de Auditoría.

La clasificación del Riesgo de Gestión según el COSO (2004) son los siguientes:

- **Riesgo Estratégico:** Aquel riesgo que afecta a la Planeación Estratégica, políticas, misión y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto quiere decir, objetivos que se encuentran en riesgo de no ser alcanzados.
- **Riesgo Operativo:** Comprende riesgos provenientes del funcionamiento indebido de un proceso que podría afectar al desenvolvimiento de las operaciones que incide a la eficiencia y efectividad de la entidad.
- **Riesgo de Imagen:** Riesgo relacionado con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la empresa.
- **Riesgo Financiero:** Riesgo que afecta la parte económica y financiera de la empresa. Se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad que incluye; ejecución de presupuestos, elaboración de estados financieros, pagos, manejo de bienes, entre otros.
- **Riesgo Legal:** Capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales y regulaciones que está obligada la empresa.
- **Riesgo de Tecnología:** Riesgo relacionado con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
- **Riesgo Ambiental:** Eventos negativos que están relacionados con el medio ambiente.

El Riesgo de Auditoría según el COSO (2004) se clasifican en:

- **Riesgo Inherente:** El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones o controles por parte de la Dirección para modificar la probabilidad o impacto del correspondiente riesgo. Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que aplique la misma.
- **Riesgo Residual:** El riesgo residual o también conocido como riesgo de control, es aquél que permanece después de que la Dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo que una vez que se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas por la entidad para mitigar el riesgo inherente.

## 4.2. Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos es una herramienta que permite organizar información sobre los riesgos que presenta la empresa y visualizar su magnitud, esto con el fin de establecer las estrategias adecuadas para el manejo de los mismos.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas. (Mejía Quijano, 2006)

Se determinó realizar el mapa de riesgos en base a tablas, el cual permite expresar el riesgo en base a un código de colores, en donde la zona de color rojo expresa un riesgo que la empresa debe actuar de manera rápida con un control por parte de los altos directivos de la empresa. La zona de color amarillo expresa el exceso del riesgo aceptado por la organización, lo que requiere que la Dirección tome medidas con la implantación de estrategias para reducir su probabilidad y/o impacto para así situarlo en riesgo aceptado por la empresa. La zona de color verde muestra el riesgo controlado por la empresa, el cual posee un excelente control que es monitoreado de manera regular.

Para entender el mapa de riesgos en base al código de colores a continuación se muestra un mapa de riesgo con los controles que debe realizar la empresa:

**Gráfico 12. Identificación de eventos en base a los niveles de riesgo**

<b>ALTO/ MUY ALTO</b>	<b>IMPORTANCIA PARA EL NEGOCIO Y RIESGO FINANCIERO</b>	El riesgo es controlado aplicando procedimientos específicos y preventivos que sean sometidos a evaluación y prueba.	Es obligatorio vigilar el riesgo a través de controles preventivos con alto incremento de los mandos medios	Es esencial un control extenso del riesgo por la administración con un plan detallado, controles preventivos y monitoreo constante.
		El riesgo es controlado a través de procedimientos regulares que comprueban que el mismo es monitoreado regularmente.	Requiere esfuerzo moderado de la Gerencia para mitigar el riesgo a través de la evaluación y supervisión del mismo.	Requiere esfuerzo intenso de la Dirección y una planificación detallada para su administración a través del monitoreo continuo.
		No requiere atención inmediata.	La gerencia acepta el riesgo pero lo monitorea	Requiere atención de la Dirección para administrar y monitorear el riesgo.
<b>PROBABILIDAD DE DEBILIDADES EN CONTROL</b>				
		<b>MUY BAJO/BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO/MUY ALTO</b>

**Fuente:** (Bermeo Jiménez & Granda Reino, 2008, p. 178)

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Gráfico 13. Medidas de eventos en base a los niveles riesgos**

<b>IMPACTO</b>	<b>5</b>	<b>MUY ALTO</b>	5	10	15	20	25
	<b>4</b>	<b>ALTO</b>	4	8	12	16	20
	<b>3</b>	<b>MEDIO</b>	3	6	9	12	15
	<b>2</b>	<b>BAJO</b>	2	4	6	8	10
	<b>1</b>	<b>MUY BAJO</b>	1	2	3	4	5
			<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>POSIBILIDAD DE OCURRENCIA</b>							

<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>C</b>
1	1	1	1	1	2	1	2	1,5	2	3	1	3	2	3	4	1	4	2,5	4	5	1	5	3	5
1	2	2	1,5	2	2	2	4	2	3	3	2	6	2,5	4	4	2	8	3	5	5	2	10	3,5	5
1	3	3	2	3	2	3	6	2,5	4	3	3	9	3	5	4	3	12	3,5	6	5	3	15	4	6
1	4	4	2,5	4	2	4	8	3	5	3	4	12	3,5	6	4	4	16	4	7	5	4	20	4,5	7
1	5	5	3	5	2	5	10	3,5	6	3	5	15	4	7	4	5	20	4,5	8	5	5	25	5	8

**Fuente:** (Bermeo Jiménez & Granda Reino, 2008, p. 212)

**Elaborado por:** Ximena Báuz

Identificar el nivel y color de riesgo para cada cuadro en el Mapa de Riesgos, se utilizó las siguientes fórmulas:

$$R = I * P$$

$$N = (1 + P)/2$$

En donde:

I = Impacto

P = Probabilidad

R = Riesgo

N = Nivel de Riesgo

C = Código de Color

En base a la información detallada anteriormente para la evaluación de riesgos, se utilizó cada uno de los métodos para realizar el siguiente análisis de riesgos y mapa de riesgos:

**Tabla 20. Mapa de color de los riesgos identificados**

N°	Evento	Categoría	Tipo de Riesgo		Impacto	Posibilidad de Ocurrencia		Riesgo	Nivel de Riesgo	Código de Color	
			Gestión	Auditoría							
1	Precio del petróleo	EC	Financiero	Residual	La empresa no obtendrá suficientes ingresos que permita cubrir los gastos efectuados por la misma.	5	Alta posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo	4	20	4,5	Orange
2	Nivel de Ríos	MA	Ambiental	Residual	Accidentes en la embarcación que puede ocasionar gastos en la reparación, días de trabajo perdido, daño en los objetos del cliente, accidentes a la tripulación de la embarcación. Dando así un total promedio de \$120.000 que puede ser menos o más a dicho valor, dependiendo de la magnitud del accidente.	3	Baja probabilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo	2	6	2,5	Green
3	Clima	MA	Ambiental	Residual	Daños tanto para la embarcación y la mercadería trasladada. Además puede causar accidentes a la tripulación de la embarcación. Pérdida financiera de \$120.000 dependiendo de la dimensión del accidente.	3	Los accidentes que sufren las embarcaciones en un 33% son por causas del medio ambiente, ya que cada trimestre hay un accidente en las embarcaciones por causa del clima.	3	9	3	Yellow
4	Cliente Dependiente	CL	Estratégico	Inherente	El cliente que depende puede que no le renueve el contrato o como es una empresa pública puede que no le pague las deudas que tiene con la empresa.	5	Alta posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo	4	20	4,5	Orange
5	Hundimiento de la embarcación	EM	Operativo	Residual	Daños en la embarcación, mercadería trasladada y tripulación. Además causa problemas en la producción de la empresa. Dando así una pérdida financiera aproximadamente de \$300.000	4	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo.	2	8	3	Yellow
6	Caída o daños de Objetos	EM	Operativo	Residual	La caída de los objetos del cliente puede causar daños aproximadamente de \$400.000 o más, esto depende de la magnitud del accidente.	4	El riesgo ha ocurrido unas 9 veces dentro del año 2015, demostrando así que el 25% de los accidentes han causado daños a la mercadería. Por lo tanto hay una alta posibilidad de que pueda ocurrir dicho evento.	4	16	4	Orange

**Tabla 20. (Continuación)**

N°	Evento	Categoría	Tipo de Riesgo		Impacto	Posibilidad de Ocurrencia		Riesgo	Nivel de Riesgo	Código de Color	
			Gestión	Auditoría							
7	Personal Desmotivado	PE	Operativo	Inherente	Bajo desempeño en sus actividades y por lo tanto se disminuye la productividad de la empresa.	2	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo.	2	4	2	
8	Accidentes Laborales	PE	Operativo	Residual	Bajo desempeño en sus tareas además de contar con días de trabajo perdido.	1	Durante el año 2015, 22 personas han sufrido accidentes, que pueden ocurrir una vez al mes.	4	4	2,5	
9	Falta de Seguridad	PR	Operativo	Residual	Los empleados pueden sufrir accidentes ya sea leve o grave. Además puede existir inconvenientes con los clientes.	3	El 29% de los accidentes es por falta de seguridad, incidentes que pueden ocurrir una vez al mes	4	12	3,5	
10	Identificación de Riesgos	PR	Estratégico	Inherente	La empresa no podrá evitar los riesgos que pueden enfrentar en el futuro, no estará prevenido para elaborar estrategias para disminuir o eliminar dichos riesgos.	4	En los departamentos que no identifican eventos, se han presentado riesgos en ciertas áreas 1 vez en al semestre	2	8	3	
11	Malos resultados en las planificaciones para enfrentar riesgos	PR	Operativo	Residual	Si no se acata la planificación, el riesgo puede permanecer por más tiempo en el departamento respectivo.	3	El riesgo probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. El 50% de los depart. no identifican riesgos.	3	9	3	
12	Actividades de Integración	PE	Operativo	Inherente	La rutina y el estrés por largas horas de trabajo, puede desmotivar a los trabajadores.	1	El riesgo puede ocurrir en cualquier momento ya que en base una encuesta, el promedio de los trabajadores desmotivados es de 39%	2	2	1,5	
13	Falta de control en la compra de alimentos	PR	Estratégico	Inherente	Realizar pagos erróneos ya sea más o menos de lo que se encuentra detallado en la factura, en el momento de adquirir los alimentos.	1	Durante el año 2015, se han presentado dos casos en el que pagaron valores de más a lo que está en la factura	2	2	1,5	
14	Comunicar a los empleados sobre información estratégica de la empresa	PR	Operativo	Inherente	La empresa no podrá alcanzar sus objetivos ya que los trabajadores no conocerán sobre dicha información ni lo ejecutarán según lo establecido por la misma.	4	Existe una alta probabilidad de que ocurra dicho riesgo ya que por el momento el 80% de los trabajadores no conocen sobre la información estratégica.	4	16	4	
15	Evaluación de desempeño al personal	PE	Operativo	Inherente	Evita conocer si el trabajador presenta problemas tanto personal como laboral ocasionando así un bajo desempeño en sus funciones.	1	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo ya que el 15% de los trabajadores no son evaluados.	2	2	1,5	

**Tabla 20. (Continuación)**

N°	Evento	Categoría	Tipo de Riesgo		Impacto	Posibilidad de Ocurrencia	Riesgo	Nivel de Riesgo	Código de Color
			Gestión	Auditoría					
16	Conocimiento del Código de Ética	PE	Estratégico	Residual	Evita que los trabajadores conozcan la cultura, principios, actitudes inapropiadas y entre otros factores que son de vital importancia para la entidad.	1 4	4	2,5	
17	Comportamiento del Jefe de Departamento	PE	Operativo	Inherente	Si el comportamiento del jefe de departamento es indebido, el ambiente laboral puede ser malo afectando así al desempeño de los empleados.	1 2	2	1,5	
18	Pérdida de Documentos	PR	Operativo	Inherente	Las hojas de vida de las personas que solicitaron empleo anteriormente, se pueden romper o perder.	1 2	2	1,5	
19	Altos precios de los repuestos	PR	Operativo	Residual	Adquirir productos de altos precios, ocasiona mayores gastos y posible daños a la mercadería.	1 3	3	2	
20	Proceso de pago de nómina e ingreso y Salida de Personal	PR	Operativo	Inherente	Causa mayor trabajo y por lo tanto mayor estrés al Departamento de Contabilidad lo que lleva a trabajar en un ambiente de tensión disminuyendo su desempeño.	2 3	6	2,5	
21	Memorándum por una falta leve	PR	Operativo	Inherente	Evita disgustos e inconvenientes en lo que respecta a las faltas otorgadas a los trabajadores.	1 1	1	1	
22	Compra de materiales por parte del Gerente	PR	Operativo	Residual	Puede ocasionar que en Bodega se llene con exceso de materiales o repuestos, los cuales pueden sufrir daños y pérdidas financieras de un promedio de \$25.000	1 2	2	1,5	
23	Almacenar mercadería en el establecimiento de Quito	IN	Operativo	Inherente	La mercadería puede sufrir daños y hasta en algunos casos perderse. Dando un promedio de pérdidas financieras de \$45.000 a \$75.000 dependiendo de la mercadería.	2 3	6	2,5	

**Tabla 20. (Continuación)**

N°	Evento	Categoría	Tipo de Riesgo		Impacto	Posibilidad de Ocurrencia		Riesgo	Nivel de Riesgo	Código de Color	
			Gestión	Auditoría							
24	Traslado de la mercadería adquirida	PR	Operativo	Residual	La mercadería durante el trayecto puede sufrir algún daño. Las pérdidas financieras pueden ser de entre \$45.000 a \$75.000 dependiendo de la mercadería que es trasladada y del lugar.	2	Evento que puede ocurrir en algún momento.	3	6	2,5	
25	Alimentos para las embarcaciones	PR	Operativo	Inherente	Inconformidad por parte de los trabajadores operativos dando así un bajo desempeño en su trabajo, por lo cual es un riesgo que tendría bajo impacto a la entidad.	2	Alta probabilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo ya que el 63% de los trabajadores se encuentran insatisfechos.	4	8	3	
26	Entrega de alimentos a las embarcaciones	PR	Operativo	Inherente	La empresa no contaría con un documento respaldo en el que demuestra la entrega de alimentos a las respectivas embarcaciones.	1	Muy baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho evento.	1	1	1	
27	Mercadería en la recepción de Bodega	IN	Operativo	Inherente	La mercadería se puede estropear por golpes ya que se encuentra en la recepción de Bodega.	1	El riesgo puede ocurrir en algún momento.	2	2	1,5	
28	Documento de entrega de mercadería	PR	Operativo	Inherente	Sin control sobre la mercadería que sale de la Bodega de la empresa.	1	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo.	2	2	1,5	
29	Reporte sobre descuentos realizados por Petroamazonas	EC	Operativo	Residual	No permite a la empresa conocer de inmediato las razones por las que se les descuenta ciertos valores del servicio.	2	Alta probabilidad de que pueda ocurrir dicho evento.	4	8	3	
30	Demora en la aprobación de reportes mensuales	PR	Operativo	Residual	Demora en el proceso de facturación.	2	El riesgo puede ocurrir en algún momento.	3	6	2,5	
31	Verificación de la cantidad máxima de la embarcación	EM	Operativo	Residual	Accidentes en las embarcaciones causando daño en la mercadería, en la embarcación y en la tripulación.	3	Existe una moderada posibilidad de que ocurra dicho riesgo	3	9	3	
32	Solicitud de servicios del chofer de la empresa	PR	Operativo	Inherente	La empresa no contará con un control sobre la utilización de los autobuses.	2	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo.	2	4	2	
33	Informe del servicio de transporte brindado	PR	Operativo	Inherente	La empresa no cuenta con un control sobre los implementos, autobuses autorizados, o sobre el tiempo que demora cada viaje y entre otros factores que ayudan a mantener un control en dicha área.	2	Baja posibilidad de que pueda ocurrir dicho riesgo.	2	4	2	

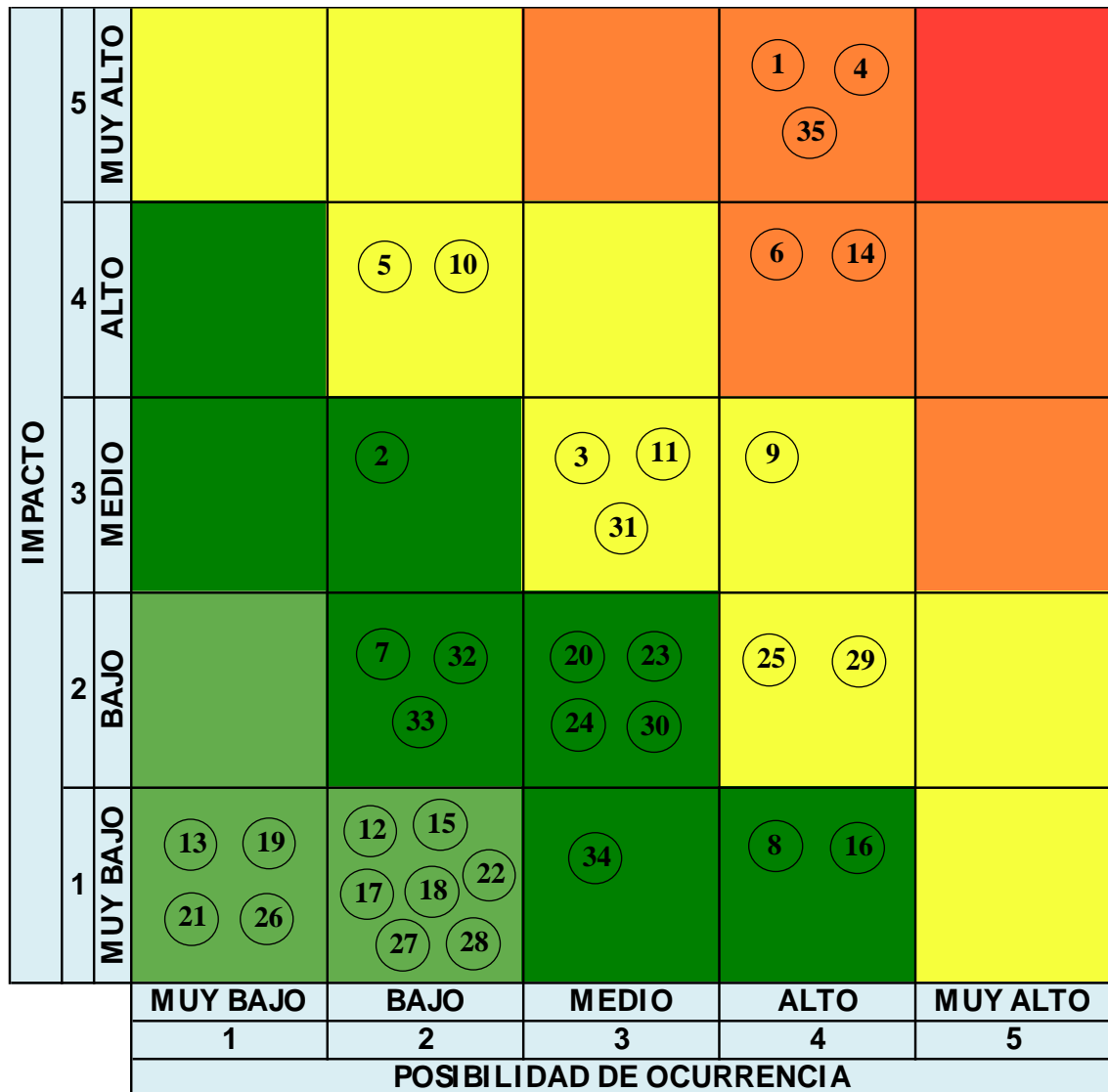
**Tabla 20. (Continuación)**

N°	Evento	Categoría	Tipo de Riesgo		Impacto	Posibilidad de Ocurrencia	Riesgo	Nivel de Riesgo	Código de Color
			Gestión	Auditoría					
34	Documento de mercadería trasladada	PR	Operativo	Residual	Causa malestar a los clientes.	1 3	3	2	
35	Falta de disponibilidad de capital para continuidad en operaciones	EC	Financiero	Residual	Continuidad de operaciones de la empresa	5 4	20	4,5	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Gráfico 14. Mapa de Riesgo de la entidad**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

### 4.3. Hoja de Hallazgo

La ejecución de auditoría interna está focalizada en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes con respecto al cumplimiento y aplicación de los controles internos dentro de la empresa.

Una vez obtenida la evidencia correspondiente, es necesario informar sobre dichos hallazgos a los funcionarios pertinentes de la empresa para su análisis y corrección ya que dichas deficiencias pueden afectar negativamente a la misma,

por lo cual, el auditor interno puede informar las debilidades del control interno en una Hoja de Hallazgos, el cual se clasifica en los siguientes elementos:

- Criterio (lo que debe ser): Comprende el marco de referencia o la meta en el que la entidad quiere llegar, para comparar con la condición.
- Condición (lo que es): Es la situación actual encontrada por el auditor interno al examinar un proceso, actividad o procedimiento. Por lo cual, la condición es lo que en verdad sucede dentro de la empresa, siendo así importante que la condición haga referencia directa al criterio de auditoría, ya que su propósito es describir el comportamiento de la empresa en función al logro de objetivos.
- Causa (por qué): Representa la razón básica por lo que ocurrió la condición, la diferencia entre la condición y el criterio.
- Efecto (consecuencias): Es el resultado de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida económica para la empresa. Dicho elemento es importante para el auditor interno ya que permite persuadir a Gerencia acerca de la necesidad de adoptar las medidas correspondientes en el control interno.
- Conclusión: En base a toda la evidencia de auditoría obtenida a través de los elementos de criterio, condición, causa, efecto u otra información, permite al auditor interno llegar a conclusiones concretas, objetivas e imparciales sobre las deficiencias encontrada en el control interno.
- Recomendación: La recomendación se elabora con la idea de mejorar o anular la condición, llegar al criterio disminuyendo la casusa y arreglando el efecto para futuras situaciones.

La Hoja de Hallazgos se encuentra en la Tabla N° 15.

## **5. MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA**

El presente manual es una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos en donde el objeto principal es crear una fuente de orientación y consulta para que las personas correspondientes de la empresa y en especial del área de Auditoría Interna analicen cada uno de los departamentos de la entidad e implanten procedimientos para enfrentar riesgos por los que puede enfrentar la organización.

Este manual está detallado de una manera lógica y sencilla para así alcanzar el objetivo para el cual fue elaborado. Contempla la estructura y procesos que se debe realizar dentro de una auditoría interna, además contiene procedimientos a seguir y los documentos necesarios para evaluar todos los departamentos de la empresa y por último procedimientos que la entidad debe seguir para eliminar o disminuir riesgos futuros por los que puede enfrentar la misma.

Cabe señalar que cierta información necesaria para entender el presente manual se encuentra detallada en el capítulo 2, 3 y 4; en donde se utilizó varios métodos para el análisis de la empresa y para la identificación de riesgos. Además el presente manual puede estar sujeto a modificaciones tanto en políticas como actividades, dependiendo por las situaciones por las que afronte en el futuro la empresa.

### **5.1. Disposiciones Generales del Manual de Auditoría Interna**

#### *5.1.1. Objetivos del Manual*

- Presentar una visión en conjunto sobre la situación actual de la empresa para su adecuada organización y funcionamiento.
- Proporcionar un marco de referencia para los auditores internos de la empresa, considerando normas y pautas para ejercer la labor de auditoría con resultados orientados a fortalecer el control interno de todas las actividades de la entidad.

- Contribuir en el mejoramiento de la gestión de riesgos y control interno detallando los procedimientos a seguir para su respectiva evaluación, análisis y ejecución.

5.1.2. *Alcance del Manual.* El alcance del Manual de Auditoría Interna incluye los procesos necesarios para el desarrollo de la Auditoría Interna en cada uno de los departamentos de la empresa, incluyendo los procedimientos a seguir para los posibles riesgos que puede enfrentar la misma.

## 5.2. Auditoría Interna

5.2.1. *Definición de Auditoría Interna.* El Instituto de Auditores Internos (IIA) define lo siguiente:

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Instituto de Auditores Internos, 2016)

En base al anterior concepto se puede analizar los siguientes temas, los cuales se pueden considerar como las principales características del auditor interno:

- a. **Independencia:** Los auditores internos deben ejecutar todas sus acciones y actividades con el mayor nivel de independencia ya que es un factor fundamental para realizar adecuadamente los trabajos. Por lo tanto, la independencia es cuando el auditor realice sus funciones de manera libre y objetiva, esto quiere decir, cuando el auditor interno emite juicios imparciales y equilibrados.
- b. **Aseguramiento y Consultoría:** Las tareas de aseguramiento es en donde se revisa el cumplimiento de las políticas y procedimientos que se encuentran vigentes en la empresa y dependiendo del resultado de dicho

análisis, el auditor propone si es necesario las respectivas mejoras para la entidad. Mientras que la consultoría son aquellas actividades en donde el auditor brinda orientación sobre diferentes ámbitos; de los que el profesional de auditoría interna cuente con el respectivo conocimiento, y que dichos ámbitos estén orientadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la organización.

- c. **Agregar Valor:** El auditor interno debe tomar en cuenta en el momento de ofrecer recomendaciones, de que si son necesarias implantarlas y que estas agreguen valor a la empresa dando así: mejoramiento en la imagen de la organización, disminución de gastos, incremento de rentabilidad y entre otros factores.
- d. **Optimizar procesos:** El auditor interno contribuye a la organización en optimizar e incrementar la eficiencia de cada uno de los departamentos de la empresa ya sean operativos o administrativos, esto con el fin de cumplir los objetivos planteados por la empresa y además en mejorar el nivel de rentabilidad y calidad del bien o servicio que brinda la misma.
- e. **Fomentar el cumplimiento de los objetivos:** Una de las principales funciones del auditor interno es conocer los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa, y en el caso de que la empresa no establezca objetivos o solo manejen dicha información de manera verbal, el auditor interno debe promover a la empresa para que la organización defina sus objetivos.

Una vez que el auditor interno conozca perfectamente los objetivos de la entidad, el trabajo que desarrolle el profesional debe estar orientado para que la empresa alcance sus objetivos o en promover mediante sus informes o recomendaciones, la consecución de dichos objetivos ya que el auditor interno es parte del equipo de trabajo de la organización.

- f. **Autoridad del Auditor Interno:** La autoridad del Auditor Interno se enfoca en los dos siguientes puntos de vista:

- Punto de vista del Departamento de Auditoría: El auditor interno jefe tiene la autoridad suficiente para ordenar trabajos, controlar a su personal, administrar las operaciones de su departamento y en especial es responsable de la calidad del trabajo efectuado.
  - Punto de vista de la empresa y sus operaciones: El auditor interno no tiene ninguna autoridad para tomar decisiones dentro de la entidad, ni ordenar acciones al personal de la misma, esto quiere decir que, la responsabilidad del auditor interno es buscar la evidencia necesaria que respalde su trabajo mas no realizar acciones que no sean propias de la función del departamento de auditoría. Es por esto que el auditor no debe olvidar que debe actuar de manera independiente y no ser autoritario sobre los demás departamentos de la empresa.
- g. Evaluar el Sistema de Gestión de Riesgos: Toda empresa debe contar con un Sistema de Gestión de Riesgos ya que esto permite detectar de manera oportuna, riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la entidad. Con un excelente sistema de gestión de riesgos permite enfrentar de manera exitosa los eventos negativos por los que presenta la empresa.

Si la empresa cuenta con dicho sistema, el auditor interno cuenta con la función de evaluarlo y si es necesario proponer sugerencias para mejorar la efectividad del mismo. Pero si el caso es diferente, y la entidad no cuenta con un sistema de gestión de riesgos, el auditor están en la obligación de recomendar mediante un informe sobre los beneficios que traería para la empresa la implementación de dicho sistema.

- h. Evaluación de riesgos: Una vez que el auditor interno identifica los posibles riesgos por los que puede enfrentar la empresa, ya sea por eventos negativos causados por fallas en los procesos o actividades, por no contar con un sistema de gestión de riesgos, por no cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa o entre otros eventos, el auditor

debe inmediatamente notificar mediante un informe sobre el impacto de los riesgos con su posibilidad de ocurrencia. Todo esto con las debidas acciones o procedimientos para enfrentar los eventos.

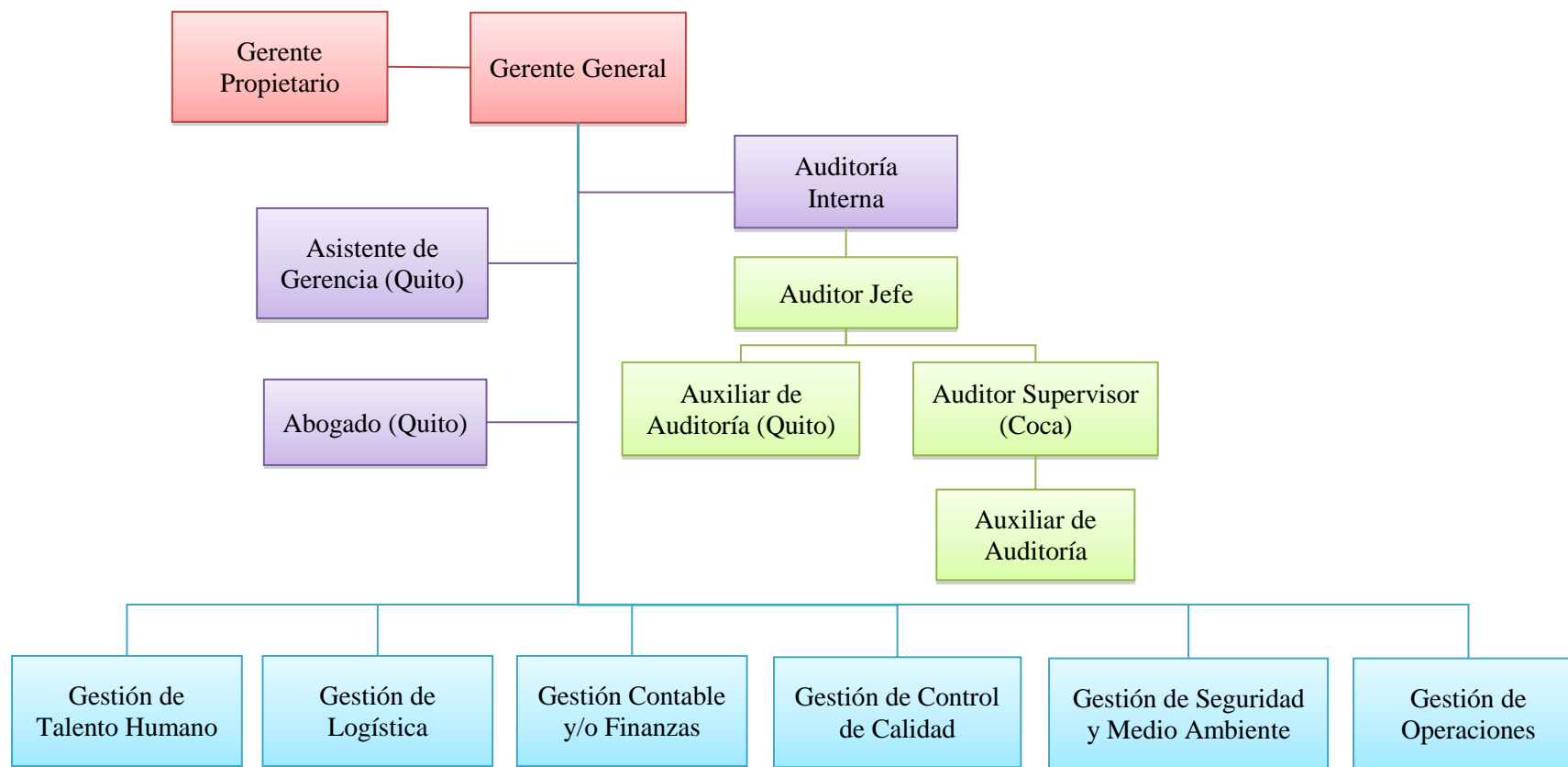
El auditor interno debe tomar en cuenta que la evaluación de riesgos debe ser constante y no solo cuando presente un informe sobre su trabajo.

5.2.2. *Estructura Orgánica de Auditoría Interna.* El Departamento de Auditoría Interna debe cooperar con todos los niveles y funciones de la empresa y a la vez coordinar acciones, esto quiere decir; evitar desperdicios, esfuerzos innecesarios, disminución de gastos, entre otras acciones, con el fin de ayudar a cada uno de los departamentos a cumplir con sus objetivos.

Es por esta razón que la ubicación del Departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa debe estar bajo la dependencia directa del Gerente General, ya que así el auditor interno contará con independencia en el momento de realizar sus funciones y podrá cubrir todas las actividades y operaciones de todos los departamentos de la empresa. Esto beneficia en la toma de decisiones de Gerencia ya que dispondrá de información concreta sobre cómo se encuentra la situación de la empresa.

La estructura orgánica que la empresa debe contar, incluyendo al Departamento de Auditoría Interna es el siguiente:

**Gráfico 15. Organigrama del Departamento de Auditoría Interna**



**Fuente:** Información brindada por la empresa

**Elaborado por:** Ximena Báuz

5.2.3. *Funciones de Auditoría Interna.* A continuación se detalla las principales funciones del personal del Departamento de Auditoría Interna, las cuales pueden aumentar en el transcurso del tiempo:

**a) Funciones del Auditor Jefe**

Las principales funciones del Auditor Jefe en el desarrollo de sus actividades son las siguientes:

- Elaborar la planificación anual de auditoría interna de acuerdo a la situación de la empresa.
- Elaborar programas de auditoría con todos los implementos necesarios: objetivo, alcance, procedimiento, tiempo de ejecución, entre otros aspectos.
- Exigir la aplicación del proceso de auditoría establecido por el Departamento de Auditoría Interna.
- Fomentar al equipo de trabajo la aplicación de políticas y normas de auditoría interna.
- Supervisar al equipo de trabajo como un criterio en donde fomenta el control de calidad interno del Departamento de Auditoría Interna.
- Preparar un informe final con los resultados obtenidos en la ejecución del plan anual de auditoría
- Comunicar a la directiva de la empresa, los resultados obtenidos por el trabajo efectuado.
- Supervisión periódica sobre las recomendaciones y acciones que el auditor proporciona a la empresa

**b) Funciones del Auditor Supervisor**

El Auditor Supervisor es la persona responsable de administrar y dirigir a los miembros del equipo de auditoría, además de cumplir con los estándares establecidos por el Auditor Jefe. Por lo que, las principales funciones del Auditor Supervisor son las siguientes:

- Familiarizarse con las actividades y procesos de la empresa a ser examinada, con el fin de contar una supervisión adecuada.
- Elaborar conjuntamente con el Auditor Jefe la planificación y los programas de trabajo de auditoría interna.
- Supervisar periódicamente e incentivar a los miembros del equipo para que cumplan con los objetivos y alcance establecidos en las programas de auditoría.
- Revisar al equipo de trabajo, la aplicación de cada uno de los programas de auditoría para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- Asegurar mediante la revisión de todos los papeles de trabajo realizados por el Auxiliar de Auditoría, de que todos los resultados del estudio se encuentran debidamente respaldados y con la evidencia suficiente.
- Informar periódicamente al Auditor Jefe sobre el avance de cada trabajo supervisado, utilizando un documento diseñado por el Departamento de Auditoría Interna.
- Comunicar de manera verbal y por escrito al Auditor Jefe y si cuenta con la respectiva aprobación a la administración de la empresa auditada, los resultados obtenidos por la evaluación del control interno.
- Redactar el borrador del informe final de auditoría y dicho documento lo debe presentar al Auditor Jefe.

**c) Funciones del Auxiliar de Auditoría**

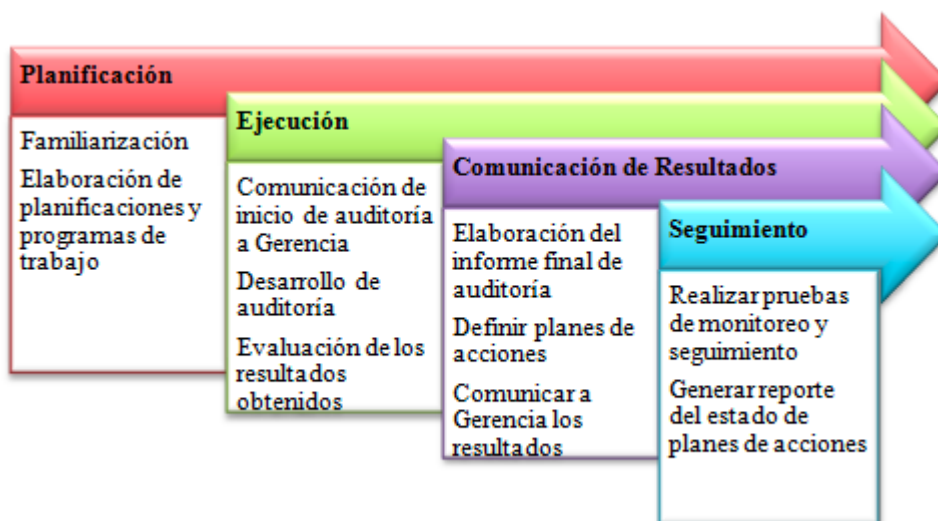
Los Auxiliares de Auditoría son aquellas personas que forman parte del equipo de trabajo, dichas personas trabajan bajo supervisión directa del jefe de equipo y sus principales funciones son las siguientes:

- Aplicar los programas de auditoría conforme a la preparación e instrucciones realizadas por parte del Auditor Interno Jefe.

- Elaborar los papales de trabajo con su respectiva estructura y que dicho documento sea detallada de manera entendible.
- Documentar todos los papeles de trabajo como se encuentra establecido en los procedimientos de auditoría. Dichos documentos deben contar con la estructura y la aprobación correspondiente.
- En el momento de realizar el trabajo debe cumplir con las normas de auditoría interna como también el código de ética.
- Mantener ordenados y completos todos los papeles de trabajo.
- Obtener la evidencia suficiente y pertinente sobre los hallazgos de auditoría interna, y que dicha evidencia se encuentre archivadas correctamente.
- Redactar en los papeles de trabajo sobre los hallazgos encontrados y sus respectivos comentarios y conclusiones en el proceso de auditoría y estos analizarlos con el Auditor Jefe.
- Presentar todos los papeles de trabajo a su jefe inmediato, en el caso del Auxiliar que se encuentra en la ciudad de Quito debe presentarlos al Auditor Jefe, mientras que el Auxiliar del Coca debe presentar al Auditor Supervisor.

### 5.3. Procesos de Auditoría Interna

**Gráfico 16. Proceso de Auditoría Interna**



**Fuente:** (Perdomo, 2015, p. 27)  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

5.3.1. *Planificación.* Las actividades del auditor interno deben ser planificadas para cumplir con sus objetivos en forma oportuna y adecuada, es por esto que se clasifica en:

- a) Planificación General
- b) Planificación Específica

**a) Planificación General**

La planificación general también denominada Plan Anual de Auditoría, es en donde el auditor interno elabora un plan de acción para evaluar a todos los departamentos de la empresa en el periodo de un año, por lo cual el auditor interno debe adquirir un conocimiento general de la empresa; sus operaciones e información, para elaborar un plan anual ajustado a la realidad de la misma, permitiendo no solo atender a las áreas consideradas críticas sino también, a todas las operaciones de la organización. Para que el auditor interno realice una planificación adecuada debe recopilar la siguiente información:

- Recopilación de información sobre la organización como por ejemplo: constitución de la empresa, estructura orgánica, políticas, objetivos, procedimientos, número de personal, entre otra información que sea importante para el proceso de auditoría interna.
- Consideración sobre las necesidades de Gerencia, esto quiere decir que, es muy importante las opiniones o sugerencias por parte de Gerencia ya que es la persona indicada para determinar las áreas que se encuentran críticas o para determinar los posibles desperdicios e irregularidades del personal o entre otros factores importantes que son de gran ayuda para la auditoría interna.
- Necesidades de los auditores externos, en donde el auditor interno debe realizar actividades que sirva de base para el trabajo del auditor externo y además coordinar actividades que no origine duplicación de esfuerzos para los mismos.

- El auditor interno debe tomar en cuenta para la planificación, los posibles eventos que puede presentar la empresa.

El plan anual de auditoría interna debe estar compuesto por los siguientes aspectos:

- Primera parte es en donde se describe los objetivos que persigue el plan anual de auditoría y el personal que intervendrá en la ejecución de dicho plan.
- Segunda parte es en donde se describe de manera detallada las actividades que se realizará en cada uno de los departamentos de la empresa, en el transcurso de un año.

El formato del plan anual de auditoría interna de la empresa para los departamentos que se encuentran en la ciudad de Quito y Coca se encuentra en la Tabla N° 36 y 37 respectivamente.

#### **b) Planificación Específica**

La Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna detalla en el Art. 2200, que se debe elaborar y documentar un plan para cada trabajo en donde debe incluir su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos. Esta norma obliga al auditor interno a ejecutar su trabajo de manera profesional y con mayor calidad en el trabajo.

Las acciones que debe llevar a cabo el auditor interno para planificar el trabajo, son los siguientes:

- Familiarización y obtención de información suficiente sobre todas las actividades que se van a examinar.
- Comunicación a los funcionarios y empleados involucrados en las actividades que se van a examinar, mediante una carta del auditor interno en donde se detalle el trabajo que se llevará a cabo y el

responsable del mismo, además es recomendable que este firmada por el Gerente General para que dicha carta sea más oficial y represente un apoyo para el auditor interno.

- Evaluación preliminar de los controles establecidos por la empresa en las actividades que se van a examinar, esta evaluación es base para determinar el alcance de auditoría y además permite determinar la existencia de medidas de control o la inexistencia de las mismas. En esta evaluación no se busca determinar la eficiencia de los controles, sino tan solo su existencia ya que esto ayuda al auditor interno ya que el alcance de trabajo será mayor en aquellas actividades que no tienen o no son suficientes las medidas de control.
- Determinación de los objetivos y alcance del trabajo a llevarse a cabo, esto se debe a que los procedimientos que se aplicarán para el proceso de auditoría interna estarán orientadas a cumplir dichos objetivos.

Una vez que el auditor interno ha realizado los puntos mencionados anteriormente, debe elaborar un programa de trabajo para cada una de las actividades a analizar, el cual el formato de dicho programa se encuentra en la Tabla N° 38.

Adicional a esto, el auditor interno debe identificar los métodos para evaluar el sistema de control interno de un proceso o departamento, de los cuales los más conocidos para la auditoría interna son los siguientes:

#### **a. Cuestionarios de Control Interno**

Los cuestionarios es un método común de evaluación del control interno, en donde el auditor interno formula una serie de preguntas ordenadas de manera lógica y separadas por funciones al respectivo personal y encargado de realizar las actividades o procesos a analizar, esto es con el fin de evaluar el grado de inexistencia o existencia de medidas de controles.

El formato del cuestionario de control interno que puede aplicar el auditor interno a la organización, considerando las preguntas importantes que se debe realizar a cada uno de los departamentos de la entidad, se encuentra en la Tabla N° 39.

**b. Presentación narrativa**

La presentación narrativa de los procesos de control se refiere a que, el auditor interno procede a narrar cada uno de los procedimientos de la empresa. El uso de este método de evaluación, básicamente se puede aplicar en la empresa aunque cuenta con algunos inconvenientes ya que es muy probable de que no se especifique todos los aspectos necesarios e importantes, dando así un análisis incompleto.

Es recomendable aplicar el método narrativo en procedimientos pequeños para contar con un análisis completo, por lo que se recomienda aplicar al Departamento de Talento Humano, de Control de Calidad y Seguridad y Medio Ambiente.

**c. Diagramas de flujo de los procesos a analizar**

Los diagramas de flujo o más conocido como flujogramas es un método en donde se grafica los procesos de la organización y por lo tanto es uno de los medios más adecuados para evaluar el sistema de control interno ya que permite al auditor interno detectar con mayor facilidad los siguientes aspectos:

- Fuentes de desperdicio
- Falta de separación de funciones
- Inconsistencias en el flujo de información

Es recomendable que una vez elaborado el flujograma, realizar una prueba en donde se describa las deficiencias del control interno identificadas en el diagrama del flujo y además detallar la sugerencia correspondiente, por lo cual el formato de dicho documento se encuentra en la Tabla N° 40.

#### d. Método COSO

El método COSO es un modelo completo en donde se incluye los dos métodos descritos anteriormente, esto se debe a que el COSO es en donde se evalúa todos los elementos de control de las operaciones de una empresa, los cuales son los siguientes:

#### Gráfico 17. Componentes del COSO



**Fuente:** (Ambrosone, 2007, p. 9)

**Elaborado por:** Ambrosone Mario

A continuación se detalla los procesos o actividades que el auditor interno debe considerar en la evaluación de cada uno de los componentes una vez que la empresa elabore un Sistema de Gestión de Riesgos y por lo tanto cuente con nuevos objetivos.

- 1. Ambiente Interno:** En donde influyen las pautas de comportamiento de la organización y además tiene influencia directa con el conocimiento del personal con respecto al control de la empresa y sobre

la conciencia de sus empleados sobre los riesgos que puede poseer la empresa; si estos llevan al éxito o fracaso de la misma. Para conocer el Ambiente Interno de la empresa, se recomienda proceder al análisis de los siguientes puntos:

- Reglamento de la empresa
- Código de Ética
  - Valores de la organización
  - Protección del nombre de la firma
  - Comportamiento Profesional
  - Respeto a los demás
  - Responsabilidad corporativa
- Políticas Contables
- Políticas de Seguridad y Medio Ambiente
- Políticas de Operaciones
- Políticas de Control de Calidad
- Control Interno de cada uno de los departamentos
- Liderazgo y estrategia
  - Implantación y cumplimiento por parte de los empleados, el código de conducta y otras políticas establecidas por la entidad
  - Comunicación de la misión de la organización y sus objetivos a todos los trabajadores.
- Compromiso de Competencia Profesional
  - Descripción de puestos de trabajo y comunicación a su personal de las funciones a ejecutar.
  - Análisis de los conocimientos de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo.
- Filosofía de Dirección y el estilo de gestión
  - Modo de aceptación de los riesgos empresariales por parte de la Gerencia.
  - Frecuencia entre la Gerencia y el área operativa y administrativa de la entidad.

- Actuaciones y actitudes por parte de la Gerencia respecto a la información financiera de la entidad.
- Estructura Organizacional y Responsabilidades
  - Conocer si la estructura organizacional proporciona información necesaria para ejecutar las diferentes actividades de la entidad.
  - Conocimiento de las responsabilidades de los directivos de la organización y su entendimiento de las mismas.

En base a todos los temas detallados anteriormente, se realizó un programa de trabajo sobre los puntos más importantes del ambiente interno que se debe analizar en la empresa. Dicho formato se encuentra en la Tabla N° 41.

**2. Establecimiento de Objetivos:** Elemento en donde identifica los objetivos establecidos por la empresa, para así definir y evaluar los recursos para lograr dichos objetivos. Por lo cual, el auditor interno debe analizar lo siguiente:

- Misión y visión de la empresa, ya que con dicha información se identifica la razón de ser y lo que desea llegar a ser la misma, dando así una base para establecer objetivos.
- Objetivos estratégicos establecidos por la organización y los objetivos de cada una de los departamentos de la misma.
- Estrategias para cumplir con los objetivos establecidos.
- En cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa, debe contar respectivamente el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

Los puntos detallados anteriormente se debe comprobar que estén correctamente establecidos en un plan estratégico y que dicho plan se notifique al personal implicado para que así se acate lo establecido. El formato del programa de trabajo del componente de Establecimiento de Objetivos, se encuentra en la Tabla N° 42.

- 3. Identificación de Eventos:** Permite conocer los riesgos o eventos que pueden afectar a la empresa ya sea de manera negativa; en donde afecta la implantación de sus estrategias y el alcance de sus objetivos, o de manera positiva; el cual brinda oportunidades a la entidad.

El auditor interno en el momento de identificar los riesgos, debe tomar en consideración los riesgos que por el momento está enfrentando la empresa, para lo cual debe evaluar si los siguientes riesgos que se detallan a continuación, siguen siendo eventos negativos y que pueden afectar a la organización.

- Inestabilidad en el precio del petróleo
- Baja del nivel de Ríos, ocasionando incidentes en las embarcaciones y en el personal.
- Accidentes en las embarcaciones ocasionados por el clima
- Verificar si la empresa sigue contando con un cliente dependiente, del cual la entidad se debe preocupar por la renovación del contrato.
- Si en el caso de que la embarcación sufra un accidente, verificar el grado de dicho incidente y las consecuencias que pudo traer ello, hundimiento del barco, caída de objetos, accidentes al personal de la empresa.
- Personal desmotivado del personal operativo y administrativo
- Falta de controles internos en los diferentes procesos que realizan cada uno de los departamentos de la empresa y que verificación de que dichos procesos se ejecuten correctamente.

En la identificación de riesgos es en donde se aplica dos de los métodos de evaluación de control interno detalladas anteriormente: presentación narrativa y diagramas de flujo, ya que para identificar eventos negativos es necesario evaluar todos los procesos o actividades de la empresa, además también se puede aplicar los métodos de encuestas y entrevistas al personal.

Una vez que el auditor interno identifique los riesgos, se debe clasificarlos de la siguiente manera:

- Cliente
- Económico
- Embarcaciones
- Infraestructura
- Medio Ambiente
- Personal
- Proceso

En la Tabla N° 43, se encuentra el programa de trabajo de Identificación de Eventos, el cual es una guía para conocer los procedimientos y actividades que se debe realizar en la organización para determinar los riesgos por los que enfrenta la misma.

- 4. Evaluación de Riesgos:** Este elemento consiste en la identificación y análisis de los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos propuestos por la empresa. Es por esto que el auditor interno debe evaluar los eventos negativos con la técnica cualitativa, aplicando niveles de riesgos, niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia, los cuales se detalla a continuación:

Una vez aplicadas las técnicas mencionadas anteriormente, es necesario realizar un mapa de riesgos ya que permite identificar la magnitud del evento y la consecuencia que trae los mismos para la organización. Para un mejor entendimiento sobre los pasos que se debe realizar en la Evaluación de Riesgos, revisar el programa de trabajo que se encuentra en la Tabla N° 44.

- 5. Respuesta al Riesgo:** Permite conocer las estrategias que ha aplicado la organización para los diferentes riesgos que ha determinado como posibles

de que ocurran en la empresa y que estos podrían tener un impacto grave en la organización.

Mediante la Respuesta al Riesgo, permite conocer las respuestas o acciones que la empresa ha tomado para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos que se enfrenta la entidad, por lo cual el auditor interno debe evaluar los siguientes puntos:

- Estrategias establecidas por la empresa para llegar a los objetivos.
- El posible riesgo que traería el no aplicar las estrategias establecidas por la entidad.
- Verificar si se cumplió dichas estrategias y en el caso de no cumplirlas, conocer las razones respectivas.

En base a un análisis que se realizó a la empresa, se procedió a realizar un programa de trabajo del componente de Respuesta a Riesgo que se encuentra en la Tabla N° 45. Además en dicho análisis se conoció que ciertas estrategias se encontraban en proceso o algunos no fueron implantadas, por lo cual es necesario que el auditor interno verifique si dichas estrategias se cumplieron en el futuro, el cual se detalla en la Tabla N° 46.

**6. Actividades de Control:** Permite conocer las acciones o procedimientos que realiza la empresa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y estrategias y en caso de no aplicar dichas actividades de control, permite identificar los riesgos que llevaría al no aplicarlos. En ese caso, el auditor interno debe analizar lo siguiente:

- Evaluar los procedimientos de cada una de las estrategias establecidas por la empresa y si dichos procedimientos son acordes y ayudan en la consecución de los objetivos.
- En el transcurso del tiempo, verificar si se cumplieron todos los procedimientos establecidos por la entidad.

Se realizó un análisis de la empresa, del cual se obtuvo un programa de trabajo en el que se encuentra en la Tabla N° 47. Además en dicho análisis se obtuvo información por parte de los Jefes de Departamentos y Gerencia, en donde se verificó si los procedimientos están acorde a la estrategia y si fueron aplicados correctamente por las personas correspondientes. Para lo cual, dicho análisis se detalla en la Tabla N° 48, del cual se aplicó las siguientes marcas para un mejor entendimiento:

**Tabla 21. Marcas para analizar los procedimientos**

<b>Marcas</b>	<b>Descripción</b>
✓	Procedimiento fue ejecutado según lo planificado. Procedimiento comprobado.
✓ ✓	Procedimiento revisado y verificado con documentos que sustenta las acciones realizadas.
✗	Procedimiento que no fue ejecutado según lo planificado.
⊙	Procedimiento que se encuentra en proceso de ejecución.
N/A	La empresa no aplica ya que aún no realizan el procedimiento.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**7. Información y Comunicación:** Proporciona conocer los medios en que la empresa comunica e informa a sus trabajadores sobre los riesgos que presenta la misma. Además de la gran importancia de las funciones de los empleados para combatir dichos riesgos y que así puedan comprender de que su papel en la entidad es muy importante. Por lo tanto, el auditor interno debe evaluar lo siguiente:

- Información que fue comunicada a los trabajadores.
- Calidad de la información: contenido, tiempo adecuado, actualidad, exactitud y accesibilidad.
- Tipo de comunicación empleada.
- Proceso de comunicación

La empresa al no aplicar ciertas estrategias, no cuentan con la información pertinente para comunicar a los trabajadores, por lo tanto el auditor interno debe verificar una vez que se cumplan dichas estrategias de que, la

información y la comunicación sea la correcta en un siguiendo los procedimientos que se detalla en el programa de trabajo que se encuentra en la Tabla N° 49.

**8. Monitoreo:** Son acciones supervisadas periódicamente a los sistemas de control de la empresa, el cual permite evaluar la calidad de su rendimiento. Por lo cual, el auditor interno debe evaluar los siguiente:

- Actividades de supervisión que aseguran la eficacia del sistema de control interno.
- Alcance y el calendario para la supervisión.
- Metodología y herramientas a utilizar para el monitoreo.
- Seguimiento de la evaluación y conclusiones.
- Verificar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias y establecidas.

Al igual que el componente de información y comunicación, el auditor interno debe evaluar el seguimiento que aplicará la empresa; una vez que se cumplan las estrategias que se encuentran en proceso. El programa de trabajo de Monitoreo se encuentra en la Tabla N° 50.

5.3.2. *Ejecución.* La fase de ejecución es en donde el auditor interno aplica los procedimientos o técnicas establecidas en los programas de trabajo, con el fin de obtener evidencia suficiente y pertinente para dar una opinión sobre la situación de la empresa.

En función de la experiencia y los objetivos de los programas de trabajo, el auditor jefe conjuntamente con su equipo de auditores, deben diseñar los papeles de trabajo en donde se recopilará todas las evidencias necesarias que serán la base para elaborar el informe final de auditoría interna.

Los procedimientos que se muestran a continuación, son de los procesos más importantes de los departamentos de la empresa, especificando cada uno de los pasos que debe seguir el auditor interno:

*5.3.2.1. Procedimientos por procesos por cada uno de los Departamentos*

**Tabla 22. Procedimiento del Departamento de Talento Humano**

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar si el departamento que desea solicitar nuevo personal, elaboró un formulario en el que detalla los motivos de la solicitud, el cargo a reemplazar y las funciones a realizar del nuevo empleado.
3	Examinar si las hojas de vidas de personas que han solicitado empleo con anterioridad, se encuentra archivadas en el lugar respectivo y si dichos documentos no se encuentren en mal estado.	4	Verificar si se efectuó el anuncio de la plaza de trabajo por el medio correspondiente.
5	Evaluar el método de recepción de hojas de vida y el proceso de selección de candidatos para el puesto de trabajo.	6	Evaluar la entrevista efectuada a los candidatos. Verificar si las preguntas son adecuadas para el proceso de selección de personal. Además confirmar si en dicha entrevista estuvo presente el jefe del departamento que necesita nuevo personal.
7	Una vez que fue contratado el nuevo empleado, verificar si el Jefe de Talento Humano le notificó toda la información importante de la empresa: misión, visión y objetivos.	8	Elaborar conclusiones y recomendaciones del análisis efectuado al proceso de reclutamiento y selección de personal, detallándolas en un papel de trabajo de auditoría interna.
<b>PROCESO DE SANCIONES</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Evaluar cada una de las sanciones efectuadas a los trabajadores, ya que cada una de ellas debe contar con las respectivas pruebas.
3	Verificar si cada sanción fue discutida con el Gerente y el Jefe de Departamento en donde pertenece el empleado a sancionar.	4	Verificar que en el memorándum de sanción se encuentre toda la información correspondiente: descripción de la falta, consecuencias, gravedad de la falta y sanción.
5	Comprobar si el Jefe de Talento Humano notificó sobre la sanción al empleado, verificando si en el memorándum de sanción se encuentra la firma de dicho trabajador. Además verificar si el empleado cuenta con una copia sobre el memorándum de sanción.	6	En el caso de que la sanción sea monetario, comprobar si el valor descontado en el rol de pagos del empleado sancionado es el mismo al que esta detallado en el memorándum de sanción
7	Elaborar conclusiones y recomendaciones del análisis efectuado al proceso de sanciones, describiendo dicha información en un papel de trabajo de auditoría interna.		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 23. Procedimientos del Departamento de Logística**

<b>PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA Y SUMINISTROS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control interno con respecto a la compras.	2	Verificar que toda compra realizada por el Coordinador de Compras sea en base a la "Solicitud de materiales y/o suministros".
3	Constatar si todas la compras efectuadas cuentan con sus documentos de respaldo, por lo cual el auditor interno debe evaluar la factura del proveedor y comprobante de egreso.	4	Debido a que el Departamento de Compras cuenta con una cierta cantidad de efectivo para realizar las compras correspondientes, el auditor interno debe elaborar arquezos de caja.
5	Si se efectuó la compra en la ciudad de Quito y la mercadería se encuentra en las instalaciones de Quito, verificar que dicha mercadería se encuentre en buen estado.	6	Si cierta mercadería fue enviada a las instalaciones de la empresa en el Coca, verificar las Guías de Remisión y que toda dicha mercadería llegó en buen estado a Bodega.
7	Solicitar un listado de los proveedores y verificar que cada uno de ellos cuente con un acuerdo de pago.	8	Verificar si cada 6 meses se procedió a la compra de los uniformes y verificarlos con los documentos respectivos.
9	Verificar si cada 15 días se realizó las compras de los alimentos para los trabajadores operativos y analizar si dichos alimentos son suficientes para esa cantidad de días.	9.1	Verificar todas las facturas emitidas por el proveedor y los respectivos comprobantes de egreso.
10	Concluir y recomendar con respecto a las compras efectuadas por la empresa y detallarlas en un informe que debe ser presentado al auditor inmediato superior para su análisis y aprobación.		
<b>PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE MERCADERÍA</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar si se efectuó correctamente la entrada de la mercadería a Bodega y el correcto registro de los mismos.
3	Evaluar si existieron novedades en el momento en el que el proveedor entregó la mercadería a la empresa, analizando devoluciones detalladas en las notas de débito y facturas.	4	Verificar que este aprobado el formulario de solicitud de mercadería por el Departamento de Compras, antes de la salida de artículos de Bodega.
3	Comprobar el correcto registro de la salida de artículos, comprobando el kárdex con la solicitud de mercadería entregada por el departamento solicitante.	6	Comprobar y recomendar sobre el proceso de entrada y salida de mercadería. Detallar los resultados en un papel de trabajo.
<b>PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar si toda la mercadería se encuentra almacenada en su lugar y no se encuentre en la recepción de Bodega.
2.1	En el caso de que la mercadería se encuentre en la recepción, verificar si dichos artículos fueron registrados correctamente y como corresponde en el kárdex.	2.2	Verificar si se encuentra en buen o mal estado la mercadería, detallar todas las novedades en el papel de trabajo de auditoría.
2.3	Conocer las razones que impidieron almacenar la mercadería en el lugar correspondiente.	3	Evaluar si el orden de almacenamiento establecido por la empresa, es adecuada y no causa accidentes en el momento de despachar la mercadería.
4	Verificar si cada una de la mercadería esta ordenada y almacenada según las políticas de la empresa.	5	Evaluar si Bodega se encuentra limpio y en buen estado, ya que dichos factores puede afectar a la mercadería almacenada.
6	Investigar si alguna mercadería ha sufrido daños debido al mal estado de Bodega y verificar si tomaron medidas al respecto.	7	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado con respecto al almacenamiento de la mercadería y detallarlos en un papel de trabajo de auditoría.
<b>PROCESO DE INVENTARIO FÍSICO DE MERCADERÍA</b>			
1	Solicitar al Departamento de Contabilidad una lista sobre la mercadería que se encuentra en Bodega.	2	Notificar la fecha de visita del auditor a Bodega para realizar el inventario físico de la mercadería.
3	Realizar un conteo de la mercadería y tomar nota de ello mediante un formato de papel de trabajo de auditoría.	4	Identificar la mercadería que se aprecia físicamente en mal estado o aquella mercadería que comente el Bodeguero que no tiene mucha utilización y ha permanecido por mucho tiempo en Bodega.
5	Analizar si se encuentra diferencias sobre lo que se encuentra en la lista del Departamento de Contabilidad y sobre el conteo realizado a la mercadería de Bodega.	6	Concluir sobre el inventario físico realizado en Bodega y presentarla al Auditor Jefe inmediato ya que dicha información es importante y necesaria para el análisis de Inventarios en el Departamento de Contabilidad.

**Tabla 23. (Continuación)**

<b>PROCESO DE SERVICIO DE LOGÍSTICA DE PASAJEROS</b>		
<b>1</b>	Aplicar el cuestionario de Control Interno con respecto al servicio de logística para los pasajeros y analizar los resultados obtenidos.	<b>2</b> Verificar si los auxiliares de logística realizaron correctamente el proceso de identificación de empleados que se dirige a las instalaciones del Coca por cuestiones de trabajo, por lo cual el auditor interno se debe comparar la lista entregada por el Departamento de Contabilidad y el informe elaborado por el Auxiliar de Logística.
<b>3</b>	Verificar la compra de boletos, ya que debe ser solo de los pasajeros que se encuentra detallados en la lista entregada por el Departamento de Contabilidad.	<b>4</b> Analizar la cortesía de los auxiliares logísticos hacia los pasajeros desde el trayecto del aeropuerto hacia la empresa, realizando una encuesta sobre dichos temas a los pasajeros.
<b>5</b>	Evaluar si existe alguna queja por parte de los pasajeros.	<b>6</b> Concluir y recomendar sobre el análisis del servicio de logística a los pasajeros y detallarlas en un informe.
<b>PROCESO DE LOGÍSTICA DE PUERTOS</b>		
<b>1</b>	Aplicar el cuestionario de Control Interno con respecto al servicio de logística de puertos y analizar los resultados obtenidos.	<b>2</b> Evaluar el ambiente y el trato que brinda los auxiliares logísticos a los clientes, dentro de la Sala Inducción en la espera para navegar, realizando una encuesta a los pasajeros.
<b>3</b>	Verificar si los auxiliares logísticos notifican las normas de seguridad a los pasajeros una vez que se encuentren dentro de la embarcación. Además asegurarse antes de zarpar que cada uno de los pasajeros cuente con los chalecos salvavidas. Todo esto lo puede realizar el auditor realizando visitas espontáneas al puerto de la empresa.	<b>4</b> Verificar que antes de zarpar una embarcación debe contar con los respectivos permisos: lista de pasajeros y permiso por parte de la Dirección General de la Marina Mercante, con el fin de controlar cada salida de los barcos.
<b>5</b>	En el caso de sufrir un accidente la embarcación que traslada pasajeros, verificar que los auxiliares de logística realizaron el formulario de “Reporte de accidentes/ incidentes” y que este firmado por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente.	<b>5.1</b> Comprobar si procedieron a la investigación para identificar la culpa del incidente; si fue por causa de un empleado verificar si procedieron con la sanción correspondiente.
<b>6</b>	Verificar que por cada uno de los servicios brindados, los auxiliares de logística realice un reporte diario y lo envíe al Departamento de Seguridad y Medio Ambiente.	<b>7</b> Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y detallar en un respectivo informe.

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 24. Procedimientos del Departamento de Contabilidad**

<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>			
1	Evaluar el control interno sobre efectivo y equivalentes de efectivo, mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno formulado por el Departamento de Auditoría Interna.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles internos establecidos por el Departamento de Contabilidad, con la revisión de los documentos de arqueos de caja realizados por el personal de dicho departamento.
3	Verificar la exactitud numérica de los arqueos de caja realizado por el personal contable.	4	Obtener los reportes del libro diario por cuenta o anexos en donde se sustente los saldos de efectivo y equivalente de efectivo.
5	Efectuar un cruce de saldos con los arqueos realizados.	6	Realizar arqueos de caja; en base al formato establecido por el Departamento de Auditoría Interna, de los principales meses en donde se circule mayor cantidad de efectivo de acuerdo al criterio del auditor interno.
6.1	Realizar un conteo de todo el efectivo que se encuentra en la caja chica de manera sorpresiva.	7	Comparar los arqueos efectuados por el auditor con los arqueos realizados por el personal contable y dar las respectivas conclusiones.
8	Elaborar un papel de trabajo, en donde se detalle toda la información sobre la comparación efectuada de los arqueos de caja realizados por el auditor interno y el personal contable.	9	Verificar las observaciones dadas por los auditores externos sobre la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo, para observar si existe un problema con dicha cuenta.
10	Elaborar conclusiones y recomendaciones del análisis de la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo en un papel de trabajo.	11	Realizar un seguimiento de las recomendaciones dadas por el auditor interno con la utilización del papel de trabajo de control de recomendaciones.
<b>BANCOS</b>			
1	Evaluar el control interno con respecto a Bancos realizando un cuestionario de Control Interno establecido de antemano por el Departamento de Auditoría.	2	Revisar el estado en el que guardan las últimas conciliaciones bancarias, esto quiere decir observar la exactitud numérica y si estas están elaboradas oportunamente.
3	Solicitar los estados de cuenta de todas las Instituciones Financieras.	4	Pedir al Departamento de Contabilidad un detalle de la cuenta cheques por depositar y verificar su adecuado depósito.
5	Realizar re-conciliaciones bancarias; en base al formato establecido por el Departamento de Auditoría Interna, de los meses en donde el manejo de la cuenta Bancos sea más activo. Para realizar dichas conciliaciones se debe realizar los siguientes pasos:	5.1	Al realizar este proceso, realice un papel de trabajo en donde evalúe el estado del cuenta del período anterior de todas las Instituciones Financieras y observar que la numeración de los cheques hasta el último emitido, se encuentren debidamente presentado en la conciliación bancaria.
5.2	Ver que los períodos de tránsito no sean excesivos.	5.3	Los cheques no pagados en el período posterior, cerciorarse que cuente la respectiva documentación y confirme que son partidas en tránsito.
5.4	Revisar los depósitos en tránsito con los correspondientes documentos, en el caso de los depósitos fin de mes.	5.5	Verificar si la empresa cuenta con la información necesaria para corresponder las demás partidas de la conciliación como notas de crédito, notas de débito. Además de verificar su adecuado registro contable.
6	Obtener los reportes del libro diario por cuenta o anexos en donde se sustente los saldos de bancos, y verificar que estén registrados correctamente.	7	Realizar solicitudes de confirmación bancarias a todas las Instituciones Financieras que maneja la empresa.
8	Enviar dichas confirmaciones a los Bancos correspondientes.	9	Efectuar un papel de trabajo en donde se analice los resultados de las confirmaciones y compare los saldos de las confirmaciones con los saldos del libro mayor.
10	Verificar las observaciones dadas por los auditores externos sobre la cuenta bancos para observar si existe un problema.	11	Dar conclusiones y recomendaciones del análisis de la cuenta de bancos en un formato de papel de trabajo.
12	Realizar un seguimiento de las recomendaciones utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.		
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Revisar y realizar un estudio de las políticas y procedimientos de la otorgación de crédito.

**Tabla 24. (Continuación)**

3	Solicitar al Departamento de Contabilidad un detalle sobre las cuentas por cobrar a clientes, empleados, deudores y otras cuentas por cobrar.	3.1	Verificar la exactitud numérica.
3.2	Comparar los saldos detallados en el listado de clientes con los mayores e identificar cualquier diferencia.	4	Verificar si los saldos pendientes de cobrar del período anterior, fueron recuperados en este período.
5	Llevar un control con un formato del papel de trabajo establecido por el Departamento de Auditoría Interno, para verificar el avance de las cuentas por cobrar del presente período, tanto de clientes y empleados de la entidad. Al final del año, analizar los resultados del papel de trabajo.	6	El análisis de las cuentas por cobrar a empleados y funcionarios de la empresa, seguir los siguientes pasos:
6.1	Determinar si los préstamos se están recuperando mediante los roles de pagos del empleado.	6.2	Analizar los saldos de los préstamos con las políticas de la empresa.
7	En el caso del análisis de las cuentas por cobrar a los clientes realizar el siguiente procedimiento:	7.1	Realizar solicitudes de confirmación sobre las cuentas por cobrar, a los deudores mayores a mil dólares.
7.2	Enviar dichas confirmaciones a los clientes correspondientes.	7.3	Una vez obtenido las respuestas de las confirmaciones, analizar los resultados de dichos documentos y comparar los saldos de las confirmaciones con los saldos del libro mayor.
8	Realizar un estudio de las cuentas incobrables, revisando los clientes vencidos.	9	Verificar las observaciones dadas por los auditores externos sobre las cuentas por cobrar a clientes y empleados para observar si existe una diferencia.
10	Dar conclusiones y recomendaciones del análisis de la cuenta por cobrar.	11	Realizar un monitoreo de las recomendaciones utilizando el correspondiente papel de trabajo.
<b>INVENTARIO</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Revisar y realizar un estudio de las políticas y procedimientos de la cuenta inventarios.
3	Solicitar al Departamento de Contabilidad un detalle; mayores contables, sobre el saldo de inventarios y verificar si estos están señalados correctamente en los Estados Financieros.	4	En base a una muestra establecida por el auditor jefe, revisar si las adquisiciones de la mercadería, tiene consistencia con la solicitud de materiales y/o reposición de suministros.
5	Comprobar si el método de valuación de los inventarios sea llevado de forma correcta de acuerdo con las NIIF'S.	6	Realizar inventario físico de los artículos que se encuentra en Bodega en las instalaciones de la empresa en el Coca.
6.1	Efectuar conjuntamente con el Bodeguero el conteo de la mercadería y tomar nota de ellos en un formato papel de trabajo de auditoría.	6.2	Tomar nota de la mercadería en mal estado y de aquellos que se aprecia físicamente o comente el Bodeguero de que no tiene mucha utilización y ha permanecido bastante tiempo en Bodega.
6.3	Concluir sobre el procedimiento de inventarios físicos efectuado.	7	Comparar los resultados obtenidos en el inventario físico realizado por el auditor contra el listado de inventarios entregado por el Departamento de Contabilidad.
8	Verificar las observaciones dadas por los auditores externos sobre la cuenta de inventarios y encontrar si existen novedades al respecto.	9	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado a los inventarios y detallarlo en un papel de trabajo.
10	Monitorear las recomendaciones utilizando el correspondiente papel de trabajo.		
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la cuenta de activos fijos.
3	Evaluar el grado de responsabilidad del personal con respecto a los activos fijos.	4	Efectuar una constatación física de los activos fijos de cada uno de los departamentos de la empresa.
4.1	Solicitar un listado de los activos fijos y comparar.	4.2	Notificar a los jefes de departamento la fecha en la que se realizará la constatación física de activos fijos.
4.3	Constatar los activos fijos con lo que se encuentra detallado en el listado y tomar nota de alguna novedad de algún activo fijo en mal estado.	4.4	Concluir con respecto a la constatación física de activos fijos.
5	Analizar el movimiento del activo fijo y si este valor se detalla correctamente en el Balance General.	6	Verificar si el método de depreciación aplicado a los activos fijos están realizados correctamente y de acuerdo a los principios de contabilidad.

**Tabla 24. (Continuación)**

7	Si la entidad adquirió, traspaso o vendió activos fijos, el auditor interno debe verificar dichas acciones en los comprobantes de egreso e ingreso y factura, en donde se demuestre que dichos activos fijos o efectivo son para el uso de la empresa. Además verificar que el registro contable lo realizaron correctamente.	8	Solicitar al Departamento de Contabilidad toda la información sobre las pólizas de seguros que cuentan las embarcaciones de la empresa.
9	Analizar la cobertura de seguros y las medidas de seguridad establecidas en las pólizas de seguro y evaluar si estos beneficia a la empresa y si cumplen con las leyes correspondientes.	10	Verificar las observaciones dadas por los auditores externos sobre la cuenta de activos fijos y analizar si en el caso existen novedades al respecto.
11	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado a los activos fijos detallando dicha información en un papel de trabajo.	12	Monitorear las recomendaciones dadas por el auditor interno utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de las cuentas y documentos por pagar.
3	Solicitar al Departamento de Contabilidad un listado de los proveedores de la empresa con sus respectivos saldos.	3.1	Verificar la exactitud numérica de dicho listado de proveedores.
3.2	Realizar un papel de trabajo de auditoría la comparación de los saldos descritos en la lista de proveedores con lo detallado en el Balance General.	3.3	En el caso de contar con cuentas por pagar debido por la compra de bienes o servicios, comprobar que dicha adquisición haya ingreso a la empresa.
4	En base al listado del punto anterior, realizar cartas de confirmaciones.	4.1	Realizar solicitudes de confirmación sobre las cuentas por pagar, a los proveedores mayores a mil dólares.
4.2	Enviar dichas confirmaciones a los proveedores correspondientes.	4.3	Una vez obtenido las respuestas de las confirmaciones, analizar los resultados de dichos documentos y comparar los saldos con los que se encuentran en los mayores contables.
5	Evaluar si la empresa cumple con las cláusulas establecidas en los contratos a los proveedores, y analizar el vencimiento de las cuentas o documentos por pagar.	6	Realizar un papel de trabajo de auditoría en donde se revise los pagos posteriores al cierre del período, con el fin de determinar si existen cuentas por pagar no registrados en Balance General.
7	Verificar las observaciones detalladas en el informe de los auditores externos sobre la cuenta de documentos y cuentas por pagar.	8	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado a los documentos y cuentas por pagar en donde se debe detallar dicha información en un papel de trabajo.
9	Monitorear las recomendaciones dadas por el auditor interno utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la cuenta de obligaciones financieras.
3	Solicitar al Departamento de Contabilidad los documentos en donde la Institución Financiera otorga a la entidad un préstamo. En dicho documento se puede analizar el monto, plazo e intereses.	4	Verificar el saldo detallado en el documento mencionado en el punto anterior con los mayores contables.
5	Verificar si los créditos otorgados por las Instituciones Financieras fueron efectuadas con previo aviso y autorización de los accionistas de la empresa.	6	Verificar las observaciones detalladas por el auditor externo.
7	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado sobre las obligaciones financieras.	8	Monitorear las recomendaciones dadas por el auditor interno utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.
<b>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno con el formato realizado por el Departamento de Auditoría Interna y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

**Tabla 24. (Continuación)**

3	Revisar los saldos de las cuentas que compone el patrimonio y comparar con los mayores contables. Determinar si existe variaciones de un monto significativo y analizar dicha novedad con el personal contable.	4	Revisar el cumplimiento de los requerimientos legales de las escrituras de constitución de la empresa, actas de junta de accionistas y demás documentos que pertenece a la cuenta de patrimonio.
5	Verificar las observaciones detalladas en el informe del auditor externo con respecto al patrimonio de la organización.	6	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y detallar dicha información en un papel de trabajo.
7	Monitorear las recomendaciones dadas por el auditor interno utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.		
<b>INGRESOS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa con respecto a la cuenta contable Ingresos.
3	Realizar un movimiento de la cuenta ingresos y comparar dichos valores con los detallados en el Estado de Resultados, describiendo dicha información en un papel de trabajo.	4	Verificar que todo fondo recibido por el servicio prestado al cliente, sea depositado y registrado como ingreso para la empresa.
5	Evaluar los documentos de respaldo de los ingresos percibidos por la empresa y que los valores de dichos documentos estén clasificados y registrados correctamente.	6	Verificar los comprobantes de venta: facturas y notas de débito, dichos documentos se debe comprobar la numeración secuencial y que se encuentren archivados en el lugar respectivo en orden numérico.
7	Verificar las observaciones detalladas en el informe del auditor externo con respecto al ingreso de la organización.	8	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y detallar dicha información en un papel de trabajo que debe ser presentado al auditor inmediato superior para su autorización y análisis.
9	Monitorear las recomendaciones dadas por el auditor interno utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.		
<b>GASTOS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno con respecto a los gastos de la empresa y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa con respecto a la cuenta contable de Gastos.
3	En base a las cuentas detalladas en el Estado de Resultados, determinar las cuentas de gastos importantes con valores relevantes para la empresa.	4	Analizar los documentos que respalde el gasto, esto quiere decir, evaluar las facturas, comprobante de egreso y comprobante de retención. Dichos documentos debe contar con los valores y datos de la empresa.
5	Comprobar si los gastos se encuentran correctamente registrados.	6	Verificar las observaciones detalladas en el informe del auditor externo con respecto a los gastos de la entidad.
7	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y detallar presentando en un papel de trabajo.	8	Monitorear las recomendaciones dadas utilizando el formato del papel de trabajo de control de recomendaciones.
<b>PROCESO PAGO DE NÓMINA</b>			
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno con respecto al pago de nómina y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa con respecto al pago de nómina.
3	Realizar un resumen de sueldos y salarios por meses y verificar dichos saldos con las cuentas de gastos y costos detallados en el Estado de Resultados.	4	Efectuar un cálculo de las provisiones de los beneficios sociales y comparar con lo detallado en el Balance General y en las planillas del IESS. Si existe diferencias, analizarlas y detallarlas en su respectivo papel de trabajo de auditoría interna.
5	Revisar los documentos que demuestran el pago de sueldo ya sea por cheque o por depósito.	6	Comparar lo detallado en la nómina mensual de los empleados con lo reportado en el IESS.
7	Revisión del cumplimiento de las obligaciones laborales presentadas al Ministerio de Relaciones Laborales, esto quiere decir, revisar las plantillas de las utilidades, décimo tercero y décimo cuarto.	8	Verificar las observaciones detalladas en el informe del auditor externo con respecto a nómina.
9	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y presentar dicha información en un papel de trabajo.		

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 25. Procedimientos del Departamento de Control de Calidad**

PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD			
1	Aplicar el cuestionario de control de calidad y analizar los resultados obtenidos.	2	Evaluar la cortesía del Jefe de Control de Calidad, realizando una encuesta a ciertos trabajadores de la empresa.
3	Verificar el progreso de la creación del manual de procedimientos.	4	Verificar si el Jefe de Control de Calidad tiene planificado su trabajo revisando el calendario de visitas.
5	Comprobar si los viajes a Quito y Coca realizados por el Jefe de Control de Calidad fueron exclusivamente por cuestiones del trabajo, analizando los informes elaborados por dicha persona.	6	Concluir y recomendar con respecto al control de calidad y detallar en un informe sobre el análisis efectuado.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 26. Procedimientos del Departamento de Seguridad y Medio Ambiente**

PROCESO DE CAPACITACIONES			
1	Verificar en que se basa el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente para determinar las actividades en donde se debe reforzar conocimientos mediante capacitaciones. Por lo cual verificar las novedades que se detalla en los reportes diarios enviados por el Departamento de Operaciones y los comentarios del Jefe de Seguridad y Medio Ambiente.	2	Comprobar que se realice una planificación por cada capacitación y que este aprobada por Gerencia. Además en dicha planificación se debe encontrar detallado el lugar, fecha y personal idóneo para efectuar la respectiva capacitación.
3	Verificar si se realizaron las capacitaciones planificadas. Si la empresa contrató a terceras personas verificar la factura respectiva, pero si fue el capacitador un trabajador de la entidad; verificar la lista de asistencia de los empleados.	4	Evaluar a todo el personal que esta detallado en la lista de asistencia, mediante un formato de encuesta previamente realizada por el Departamento de Auditoría Interno, en donde evaluará los siguientes puntos:
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de efectividad de la capacitación</li> <li>• Evaluación del capacitador</li> <li>• Lugar y hora indicado de la capacitación</li> <li>• Los temas tratados ayudan a las actividades que labora el empleado capacitado</li> <li>• Necesidad de la capacitación</li> </ul>	5	Concluir y recomendar sobre el análisis y progreso de las capacitaciones efectuado. Presentar un informe al auditor de inmediato superior para su aprobación y análisis.
PROCESO DE RESIDUOS CONTAMINADOS			
1	Dirigirse al taller de mantenimiento que es el lugar en donde se encuentra los residuos contaminados y verificar si dicho lugar no es peligro para los trabajadores de la empresa.	2	Verificar que se encuentre correctamente almacenadas los residuos contaminados y su respectivo recipiente no cuente con fugas. Además en dicho recipiente debe contar el nombre de los residuos y el peligro que puede traer para las personas.
3	Verificar la cantidad de los residuos que se encuentran en ese momento, para determinar si esperan a que se llene el recipiente o cumplen con las políticas de la empresa en donde se debe llenar una cantidad máxima para proceder con el proceso de desecho.	4	Comprobar el correcto proceso de desecho de residuos, comprobando los documentos que entrega el Municipio del Coca en el momento en que se acercaron a la empresa a retirar los residuos. Además verificar el informe que realiza el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, en donde se puede verificar novedades sobre el momento en el que se efectuó el proceso de desecho de residuos.
5	Verificar anualmente de que la empresa se encuentre al día con los permisos del medio ambiente, con la revisión de los documentos entregados por el Ministerio del Ambiente.	6	Evaluar si el Ministerio del Ambiente ha sancionado o notificado el cambio de algún proceso con respecto a los residuos contaminados. En el caso de ser así verificar el progreso de los mismos.

**Tabla 26. (Continuación)**

7	En el caso de producirse un accidente en el que cause el derrame o caída de desechos que perjudique al medio ambiente, verificar el correcto proceso de limpieza de dichos residuos. Por lo cual se puede analizar el informe elaborado por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente; en el que detalla como fue el accidente y la investigación realizada. Además los informes entregados por el Municipio y Ministerio del Ambiente, en donde confirman que el lugar se encuentra limpio. Para realizar un análisis completo, el auditor debe dirigirse al lugar en donde se produjo el accidente y verificar que dicho lugar se encuentre libre de residuos contaminados.	8	Concluir y recomendar sobre el análisis de los desechos contaminados y elaborar un informe para su respectiva aprobación y análisis por parte del auditor inmediato superior.
<b>PROCESO DE INFORMES ENVIADOS AL CLIENTE</b>			
1	Comparar la información de los reportes diarios elaborados por el Departamento de Operaciones, con el informe realizado por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente. No debe existir diferencias y en el caso de existir las, conocer las razones de dichas novedades y detallarlas en el papel de trabajo de auditoría correspondiente.	2	Verificar que todos los informes mensuales elaborados por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente estén autorizados por el cliente antes de proceder con el proceso de facturación.
3	En el caso del cliente Petroamazonas, existen desacuerdos para aprobar los reportes enviados por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, debido a que el cliente descuenta los valores por gasolina, dando así una disminución del precio del servicio.	3.1	El auditor debe verificar que los valores descontados por el cliente sean correctos con los valores registrados por la empresa.
3.2	Verificar cuan frecuente son los desacuerdos con Petroamazonas, ya que esto significaría que tanto el Departamento de Operaciones y el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente no realizan correctamente sus funciones, las cuales puede traer disgustos con el cliente.	4	Concluir y recomendar sobre el análisis y elaborar un informe para su respectiva aprobación y análisis por parte del auditor inmediato superior.
<b>PROCESO DE INVENTARIO FÍSICO DE MEDICAMENTOS</b>			
1	Solicitar al Departamento de Contabilidad un detalle de los medicamentos que se encuentra en enfermería.	2	Realizar un conteo de todos los medicamentos y constatar que se encuentren todos los medicamentos que se detalla en la lista entregada por el Departamento de Contabilidad.
3	Verificar que en cada medicamento exista una prudente cantidad, para que así en el caso de producirse un accidente, la empresa cuente con las medicinas necesarias para atender al personal de la misma.	4	Verificar que cada uno de los medicamentos fueron utilizados para el personal de la empresa en caso de enfermedades y accidentes, constatando en los informes que elabora la enfermera en donde detalla los medicamentos utilizados en cada una de las visitas de un paciente.
5	Constatar que en todos los informes de “Medicinas utilizadas” cuente con la firma de autorización del doctor de la empresa.	6	Concluir sobre la constatación del los medicamento y detallar los resultados en una papel de trabajo de auditoría.
<b>PROCESO DE TRATAMIENTOS MÉDICOS</b>			
1	Constatar que en cada accidente, el médico no se demoró más de 10 minutos en ir al lugar de dicho incidente ya que esto puede perjudicar la salud del empleado al no atenderle inmediatamente. Se puede comprobar mediante los informes elaborados por el Departamento de Operaciones.	2	Verificar que en cada accidente, se encuentre los documentos obligatorios; formularios de: procedimientos médicos, medicinas utilizadas, tratamientos médicos aplicados al paciente y diagnósticos.
3	En el caso de producirse un accidente grave, verificar el trabajador se dirigió al Hospital para su mejor atención. En el caso de no ser así, conocer las razones médicas respectivas.	3.1	Realizar un progreso sobre la situación de salud del trabajador para conocer cómo afecta sus funciones y la situación de la empresa.
4	Evaluar la cortesía que brindó el médico en el momento que atendió al trabajador accidentado, realizando una entrevista a cada a uno de los empleados.	5	Concluir y recomendar sobre cualquier novedad respecto al tratamiento médico dado a los empleados accidentados y detallar los resultados en un papel de trabajo de auditoría.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 27. Procedimientos del Departamento de Operaciones**

<b>PROCESO DE CREACIÓN DE EMBARCACIONES</b>			
1	Aplicar los cuestionarios de control interno con respecto a las embarcaciones y evaluar los resultados obtenidos.	2	Verificar si todos los planos para elaborar nuevas embarcaciones cuentan con la respectiva autorización de Gerencia.
3	Verificar si el personal de mantenimiento realizó correctamente el proceso de solicitud de mercadería al Departamento de Compras y Bodega.	4	Verificar si los materiales solicitados por el personal de mantenimiento, se utiliza exclusivamente para la creación de nuevas embarcaciones, comparando lo detallado en la solicitud de materiales y/o repuestos con los planos.
5	Evaluar si la nueva embarcación cuenta con todas las medidas establecidas en los planos.	6	Verificar la evolución de la creación de las embarcaciones, y que se cumpla el tiempo planificado.
7	Determinar si la nueva embarcación cuenta con todos los documentos de funcionamiento.	8	Conocer si existió algún tipo de accidente laboral durante la elaboración de las embarcaciones, y dar seguimiento al respecto.
9	Concluir y recomendar con respecto a la creación de nuevas embarcaciones y detallar cualquier novedad en un papel de trabajo de auditoría interna.		
<b>PROCESO DE MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control interno con respecto al mantenimiento de las embarcaciones y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar si el personal de mantenimiento cumple con lo establecido en el calendario, verificando los reportes elaborados por dicho personal.
3	Comprobar que la utilización de la mercadería solicitada al Departamento de Bodega se utilice exclusivamente para las actividades de mantenimiento de las embarcaciones. El auditor interno debe evaluar la “solicitud de materiales y/o repuestos” con los informes elaborados por el personal de mantenimiento.	4	Evaluar el tiempo de demora para realizar mantenimiento o arreglar cualquier parte de la embarcación, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de los trabajadores de mantenimiento.
5	Verificar que todos los empleados del área de mantenimiento cuenten con sus uniformes y además utilicen sus implementos de seguridad, realizando visitas sorpresas al taller de mantenimiento.	6	Evaluar los accidentes que ha tenido el personal de mantenimiento y conocer las razones por las que tuvieron dicho accidente. Una vez con dicha información el auditor interno debe determinar los riesgos para la empresa y además recomendar acciones al respecto.
7	Verificar el estado físico de las instalaciones del taller de mantenimiento, esto quiere decir, evaluar la seguridad para evitar robos de los equipos, además verificar si cuenta con todos los implementos de seguridad para el personal de dicha área: botiquín de primeros auxilios y extintor.	8	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y detallarlo en un papel de trabajo de auditoría para su debida aprobación y análisis.
<b>PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PUERTOS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control de calidad con respecto a la supervisión de puertos y evaluar los resultados obtenidos.	2	Evaluar el método de distribución de embarcaciones, verificando si no existe quejas por parte del cliente con respecto a al barco que traslado su mercadería.
3	Verificar que todo zarpe de embarcación debe contar con la autorización del Supervisor de Puerto, por lo cual se debe verificar en el “Informe de transporte de carga” la firma del supervisor correspondiente.	4	Comprobar si el Supervisor de Puerto realizó el proceso de verificación de la capacidad máxima de mercadería, dicha información se puede comprobar mediante el “Informe de transporte de carga” ya que en dicho documento debe estar detallado el peso de cada uno de los viajes que realiza las embarcaciones.
5	Concluir y recomendar sobre el análisis efectuado y presentar en un informe en donde el auditor inmediato superior debe autorizar y aprobar.		
<b>PROCESO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE FLUVIAL</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control interno con respecto al servicio de transporte fluvial y analizar los resultados obtenidos.	2	Constatar si cada una de las embarcaciones cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento y seguro.
3	Verificar que cada orden de servicio se cumplió según lo establecido, en donde el auditor interno puede evaluar el “Informe de Servicio” con las respectivas órdenes de servicio.	4	Constatar si antes de zarpar cualquier embarcación, cuentan con los permisos correspondientes de la Dirección General de la Marina Mercante. Dichos documentos deben estar archivados adjunto al “Informe de Servicio”.

**Tabla 27. (Continuación)**

5	Evaluar el proceso de carga y despacho de mercadería de los clientes, si realizan cada uno de los procedimientos establecidos por la empresa y si cumplen con las normas de seguridad tanto para los trabajadores como para la mercadería.	6	Evaluar la cortesía de los trabajadores del área de transporte fluvial elaborando una encuesta a ciertos clientes. Además verificar si existen quejas por parte de los clientes por mal servicio brindado por los trabajadores.
7	Verificar si todos los trabajadores del área de transporte fluvial cuentan con los uniformes respectivos e implementos de seguridad, realizando visitas sorpresas al puerto de la empresa.	8	Constatar que en cada viaje realizado contaban con los trabajadores mínimos establecidos en las políticas de la empresa. Lo mencionado se puede evaluar en el “Informe de Servicio” ya que ahí es en donde se detalla a los empleados que trabajaron en cada trayecto de la embarcación.
9	Verificar el control de la gasolina, si dicha gasolina es utilizada exclusivamente para las embarcaciones y para brindar el servicio de transporte fluvial.	10	Verificar el buen estado de cada una de las embarcaciones tanto por fuera como por adentro del barco.
11	Concluir y recomendar con respecto al servicio de transporte fluvial y detallarlo en un papel de trabajo para su respectiva autorización y análisis.		
<b>PROCESO DE ACCIDENTES DE EMBARCACIONES</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control interno con respecto al proceso en caso de accidentes de las embarcaciones y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar si en todos los accidentes de las embarcaciones fue notificado al Bróker para obtener el seguro respectivo.
3	En base a la investigación sobre el accidente, verificar que se tomó las medidas de sanciones en el caso de ser culpable un trabajador de la empresa.	4	Si en el accidente causó daños a la mercadería del cliente, verificar que se procedió a la devolución de los daños, comprobando los documentos del seguro de la embarcación.
5	Si en el accidente causó daños al medio ambiente, evaluar el proceso que realizó la empresa.	5.1	Verificar en los documentos entregados por el Municipio y Ministerio del Ambiente, si la limpieza del Río se realizó correctamente. Además el auditor interno debe dirigirse al lugar en donde se produjo el accidente y verificar que efectivamente realizaron el proceso de limpieza.
6	Si en el accidente sufrió daños la embarcación, revisar el progreso de la reparación de la misma y analizar el riesgo que puede traer para la empresa el que no funcione una embarcación	6.1	Verificar si la solicitud de materiales a Bodega por parte de los trabajadores de mantenimiento, se utilizó exclusivamente para la reparación de la embarcación.
7	Si en el accidente también afecto al personal de la empresa, verificar si el médico de la empresa les atendió como corresponde y realizar un progreso de cada uno de los trabajadores.	8	Concluir y recomendar con respecto a los accidentes que sufren los accidentes y entregar los resultados al auditor inmediato superior para su análisis y aprobación.
<b>PROCESO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS</b>			
1	Aplicar el cuestionario de control interno sobre el servicio de transporte de pasajeros y analizar los resultados obtenidos.	2	Verificar que cada viaje de los autobuses fueron solo para actividades de la empresa.
3	Evaluar el “Informe de Servicio”, en donde detalla el destino, kilómetros recorridos, gasolina utilizada y novedades del viaje.	3.1	En base a dicho informe se puede evaluar si la gasolina solo fue utilizada para el servicio de transporte para los clientes de la empresa.
3.2	Identificar novedades durante el trayecto de viaje el cual pudo causar problemas entre personal de la empresa y clientes.	4	Evaluar si existe quejas de los clientes respecto al servicio de transporte que brinda el chofer.
5	Verificar si cada uno de los buses cuentan con los permisos de transporte anuales correspondientes.	5.1	Debido a que los permisos son anuales, es necesario que el auditor interno evalúe como mínimo dos veces al año las condiciones de los buses, esto quiere decir, revisar la seguridad de los buses como: llantas, cinturones de seguridad en cada uno de los asientos, botiquín de primeros auxilios, extintor y entre otros factores importantes de los buses.
6	Evaluar la cortesía de los choferes hacia los clientes, realizando una encuesta sobre dicho tema a ciertos pasajeros.	7	Verificar si el chofer elaboró un informe por cada servicio de transporte brindando.
8	Concluir y recomendar con respecto al servicio de transporte a los clientes.		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

5.3.2.2. *Procedimientos para enfrentar los riesgos específicos identificados.* Los procedimientos que se detallan a continuación, son de aquellos riesgos que se encontraron en un análisis que se realizó a la entidad, el cual se detalla cada uno de los riesgos identificados a continuación:

**Tabla 28. Procedimiento de Auditoría del Departamento de Talento Humano**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Evaluación de desempeño al personal	<p>Evaluar los resultados de las evaluaciones de desempeño que se aplicó al personal de la empresa y en el caso de obtener resultados negativos, se debe aplicar acciones para no obtener bajo desempeño y no afecte a las operaciones de la entidad.</p> <p>Se debe evaluar el desempeño de todo el personal de la empresa tanto operativo o administrativo para evaluar si sus funciones son acordes a sus conocimientos y si acatan lo establecido por la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al Departamento de Talento Humano las evaluaciones de desempeño realizados al personal de Logística, Contabilidad, Transporte Terrestre y Fluvial, con el objeto de analizar los resultados y determinar si existe bajo desempeño en sus obligaciones. En base a dichos resultados monitorear al respectivo departamento al que pertenece el trabajador, si aplicaron medidas correctivas a esto ya sea realizando capacitaciones o realizando cualquier actividad que ayude a subir el desempeño. Además es necesario que el auditor interno analice si las evaluaciones de desempeño abarcan todos los temas necesarios para evaluar las funciones de los trabajadores.</li> <li>- En el caso del personal que no realizan ningún tipo de evaluación de desempeño al personal de Compras, Bodega y Mantenimiento, solicitar al Departamento de Talento Humano que proceda a elaborar las respectivas evaluaciones tomando en cuenta las funciones que realiza cada uno de dichas áreas y realizarlas las veces que sea necesario, las cuales pueden ser las siguientes:</li> <li>- Dos veces al año: Departamento de Talento Humano, Área de Compras, Área de Bodega, Contabilidad.</li> <li>- Tres veces al año: Departamento de Control de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.</li> <li>- Cuatro veces al año: Área de Logística y Departamento de Operaciones.</li> </ul>
Personal Desmotivado	<p>El personal debe estar motivado en cada una de las funciones que realice para ejecutarlas correctamente y esto se puede verificar en los resultados obtenidos sobre las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Se recomienda realizar actividades o aplicar cualquier medida que la empresa crea necesaria para no contar con personal desmotivado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe solicitar al Gerente General que de una charla a todos los empleados tanto de la ciudad de Quito y del Coca, en el cual debe dejar en claro que el proceso de despidos que realizó la entidad anteriormente fue por fuerza mayor ya que la misma no se encontraba en una buena situación económica. El Gerente General debe calmar a los empleados y afirmar que no se volverá a despedir por dicho motivo ya que con los empleados con los que cuentan en este momento, se logrará que la entidad salga adelante y supere la crisis por la que enfrenta.</li> <li>- El auditor interno debe solicitar al Departamento de Talento Humano que realice las respectivas planificaciones para entregar al personal incentivos monetarios y no monetarios, adicional a eso también la realización de actividades de integración u otra actividad que ayude al desempeño de los trabajadores. Todo esto debe estar planificado correctamente y el auditor interno verificar que se ejecuten correctamente.</li> </ul>
Actividades de Integración	<p>La empresa debe realizar actividades de integración que ayuden a los trabajadores a despejarse de la rutina y aumentar su motivación para ejecutar un buen trabajo. Por lo tanto se recomienda realizar dichas actividades por lo menos dos veces al año.</p>	<p>Al igual que se detalló en el punto anterior, si se desea que el personal se encuentra motivado se debe realizar actividades de integración, por lo cual, el auditor interno debe verificar si se efectuaron las actividades de integración según lo planificado y evaluar los informes sobre los resultados de los mismos, con fin de analizar si dichas actividades cumplieron las expectativas y los objetivos.</p>
Identificación de Riesgos	<p>La empresa debe contar con una política en donde solicite la identificación de riesgos en todos los departamentos de la empresa ya que sin importar la magnitud del evento puede afectar a la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno evalúa si en el Departamento de Talento Humano se presenta eventos negativos frecuentemente y sobre las acciones temporales que aplica dicha área. Además el riesgo que puede representar para la empresa al no identificar riesgos en el Departamento de Talento Humano.</li> <li>- Además el auditor interno debe reunirse con el Jefe de Talento Humano para explicarle todo sobre el tema de identificación de riesgos y sobre las estrategias idóneas para enfrentarlas o disminuirlas.</li> </ul>

**Tabla 28. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Proc. Ing. salida y pago a nómina	Las obligaciones de cada uno de los departamentos de la empresa, deben concordar con las funciones de dichos departamentos.	El auditor interno debe solicitar a personal del Departamento de Talento Humano para que se dirijan a las oficinas del Departamento de Contabilidad y sean capacitados sobre el proceso de nómina y el proceso de ingreso y salida del nuevo personal. Realizarán esta actividad hasta que el Departamento de Talento Humano se acople y lo ejecuten de manera correcta.
Memorándum por falta leve	La empresa debe contar con un control con respecto a los memorándum que da el Departamento de Talento Humano en el momento de realizar un acto indisciplinario dentro de la entidad, por lo tanto, en toda sanción que el Departamento de Talento Humano quiera dar a un trabajador, debe respaldarse por un documento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor informa al Jefe de Talento Humano sobre incluir dentro del proceso de sanciones lo siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si la falta es leve, el Jefe de Talento Humano debe advertir al trabajador sobre su falta para que no vuelva a cometer ya que si no se tomará acciones más fuertes. Todo esto debe estar detallado en un documento en que deje constancia la advertencia verbal, el cual se elabora dos copias en donde una se entrega al empleado sancionado y la otra se archiva. Dicho documento no tendrá efecto pero es un respaldo y control para el Departamento de Talento Humano para cuando algún trabajador cuenta con tres advertencias.</li> <li>2. Si la falta es grave o el trabajador cuenta con tres advertencias verbales, se procede a elaborar un memorándum en donde se detalle la sanción de acuerdo a lo que decidió Gerencia, el Jefe de Departamento respectivo y el Jefe de Talento Humano. Este proceso se elabora de la misma manera como lo han estado haciendo.</li> </ol> </li> </ul>
Pérdida de Documentos	La empresa debe contar con un control para el resguardo de todos los documentos e información importante de cada uno de los departamentos de la entidad, por lo que es recomendable ingresar la información a un sistema informático, el cual solo manejará el Jefe de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno notifica al Jefe de Talento Humano que incorpore una política en donde toda la información del personal de la empresa y candidatos que deseen ingresar a la entidad, se ingrese a un sistema informático. Recomendable utilizar por el momento Excel. El Jefe de Talento Humano debe determinar en qué orden se guardará la información en Excel, ya que dicha información debe contar un orden en donde permita la facilidad de adquirirla, como también debe contar con la seguridad respectiva.</li> <li>- Además el Departamento de Talento Humano debe almacenar correctamente todos los documentos, por lo cual se debe evaluar cada uno de los documentos y si es necesario conseguir archivadores o carpetas nuevas para archivar dichos documentos. Considerar que los mismos deben estar con su identificación.</li> </ul>
Conocimiento del Código de Ética	Toda empresa debe contar con un Código de Ética, el cual se debe informar a todos los trabajadores de la misma para que acaten cada uno de los valores descritos.	El auditor interno solicita al Departamento de Talento Humano que comunique sobre el Código de Ética de la empresa ya que dicha área está encargada de realizar las respectivas copias y determinar el medio para entregar e informar a los trabajadores de la empresa. Además está encargado en dejar claro cada uno de los puntos para evitar malos entendidos por parte de ellos.
Comunicar al personal de la inf. Estratégica	La empresa debe comunicar a todos sus trabajadores, sean nuevos o antiguos, sobre la información estratégica de la misma; misión, visión, objetivos, estrategias y procedimientos.	El auditor interno solicita al Departamento de Talento Humano que comunique a todos los trabajadores de la empresa, información esencial de la misma, esto quiere decir: misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos y riesgos. Para lo cual debe solicitar al Departamento de Control de Calidad dicha información y encargarse del método de comunicación al personal de la entidad.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 29. Procedimiento de Auditoría del Departamento de Logística**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Identificación de Riesgos	La empresa debe contar con una política en donde solicite la identificación de riesgos en todos los departamentos de la empresa ya que sin importar la magnitud del evento puede afectar a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno evalúa si en el Departamento de Logística se presenta eventos negativos frecuentemente y sobre las acciones temporales que aplica dicha área. Además el riesgo que puede representar para la empresa al no identificar riesgos en el Departamento de Logística, considerando que en dicho departamento se encuentran 3 áreas importantes para las operaciones de la entidad.</li> <li>- Además el auditor interno debe reunirse las personas encargadas de las Áreas de Logística, Compras y Bodega para explicarles sobre el tema de identificación de riesgos y sobre las estrategias idóneas para enfrentarlas o disminuirlas.</li> </ul>
Compra materiales por Gerencia	Toda compra efectuada para la empresa, es necesario que cuente con la autorización del Departamento de Compras y Bodega para evitar daños a la mercadería por exceso de materiales en Bodega.	<p>El auditor interno evalúa todos los daños efectuados por las compras realizadas por Gerencia, solicitando a Bodega informes sobre la mercadería almacenada y otro informe al Coordinador de Compras para conocer específicamente la mercadería adquirida por el Gerente, esto es con el fin para conocer la magnitud de los daños si se realiza este proceso y poder informar a Gerencia.</p> <p>Dejar en claro la importancia de antes de adquirir alguna mercadería, es necesario comunicar al Departamento de Compras para que dicha área se encargue de analizar si es necesario o pertinente adquirir dicha mercadería.</p> <p>En el caso en el que Gerente adquiera mercadería y en Bodega no cuente con suficientes espacio, se debe almacenarlas en la recepción de Bodega tomando mayor seguridad hasta que se pueda encontrar un lugar.</p>
Almacenar mercad. en Quito	Las compras que se realiza en otras ciudades del país que no sean del Coca, se deben almacenar en un lugar en donde no sufra ningún incidente, por lo cual se debe buscar o acoplar algún lugar y evitar incidentes.	El auditor interno solicita al Coordinador de Compras el informe sobre la mercadería que ha sufrido daños por almacenar en las oficinas del Departamento de Compras en Quito, esto ayuda a determinar si es necesario buscar otro lugar o almacenar en ese mismo lugar solo que se debe aplicar cierta seguridad para que no vuelva a ocurrir dichos incidentes, como por ejemplo incluir un armario grande en el que resguarde la seguridad de la mercadería.
Mercad. en recepción de Bodega	La mercadería se debe almacenar correctamente en Bodega para resguardarla y que no cause sufra daños a los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno solicita un informe a Bodega sobre la mercadería que se dañó al dejarla en la recepción de Bodega y analizar los efectos que pudo traer para la empresa.</li> </ul> <p>En el informe entregado por Bodega, debe detallar las causas por las que se dañó la mercadería, por lo cual, se puede tomar medidas para que no vuelvan a ocurrir y se puede guardar la mercadería en la recepción de Bodega temporalmente hasta que se encuentre otro lugar.</p> <p>En el caso de contar con exceso de mercadería, se debe buscar un lugar adecuado dentro de la empresa en el que se pueda guardar la mercadería adquirida. Dicho lugar debe ser aprobado por Gerencia y además se debe solicitar la ayuda del Departamento de Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente para que incluyan la seguridad respectiva.</p>
Traslado de mercadería adquirida	El traslado de la mercadería adquirida en Quito para enviar al Coca debe tomarse las medidas adecuadas y la correspondiente seguridad para resguardar la mercadería durante el trayecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe realizar un análisis sobre la mercadería trasladada al Coca, esto quiere decir, analizar si tuvieron daños y la magnitud de esta, para así determinar si el proveedor que realiza el servicio de transporte lo realiza de la manera adecuada o es una falla de empaque por parte de la empresa desde la ciudad de Quito.</li> </ul>

**Tabla 29. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Traslado de mercadería adquirida	El traslado de la mercadería adquirida en Quito para enviar al Coca debe tomarse las medidas adecuadas y la correspondiente seguridad para resguardar la mercadería durante el trayecto.	<p>Si los daños a la mercadería es por el empaquetado, el auditor interno junto al Coordinador de Compras analizan si existe otro método para empaquetar la mercadería y aplicarla. Si es necesario realizar algunos instrumentos necesarios para dicha acción, se debe comunicar a Gerencia para su respectiva aprobación</p> <p>En el caso de no ser el empaquetado la causa de los daños en la mercadería, el auditor interno debe comunicar al Departamento de Contabilidad sobre dicha novedad para que se encarguen de conseguir otro proveedor que pueda ayudar con el servicio de flete con mejor calidad.</p>
Docum. entrega de mercadería	En Bodega se debe entregar un documento en donde se detalle la mercadería que sale de bodega y se entrega al personal.	<p>El auditor interno solicita al Área de Bodega que realice un inventario a semanal para mantener controlado la mercadería que se encuentra en Bodega, por lo cual debe realizar inventarios comparando con los documentos respectivos de la mercadería que ingresa y sale de Bodega.</p> <p>En el caso de la mercadería que sale de Bodega se debe crear un formato en el que se detalle toda la información necesaria de despacho de mercadería.</p>
Entrega alimentos a las embarcaciones	El Departamento de Logística debe contar con un control sobre la entrega de los alimentos al personal operativo que se quedan las 24 horas en las embarcaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno solicita al Área de Logística los documentos respectivos de la entrega de los alimentos a los trabajadores operativos para verificar si se entregó todos los alimentos que el Área de Compras adquirió, en el caso de no contar con dicho documento se debe realizar el análisis con la lista de los alimentos que realiza el Coordinador de Compras.</li> </ul> <p>Además se debe verificar que se entregue los alimentos equitativamente a las embarcaciones en base al número de empleados que cuanta la misma. Dicho análisis también ayuda a conocer si dichos alimentos son suficientes para los 15 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante que incluya un formato en el que detalle al trabajador operativo responsable de los alimentos entregados, además de que deben acatar las políticas de la empresa.</li> </ul>
Alimentos para embarcaciones	La entidad debe ofrecer alimentos suficientes para que alcance los 15 días que ciertos trabajadores tienen la obligación de permanecer toda la noche en la embarcación para lo cual, se debe realizar un análisis previo sobre las necesidades de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe solicitar al Departamento de Compras el listado de los alimentos que realizan antes de comprar desde seis meses anteriores para verificar si existe variaciones en lo que respecta en los alimentos que solicitan o la cantidad de la misma. Todo este análisis se debe realizar considerando los empleados que contaba la empresa hace seis meses atrás.</li> <li>- Adicional a esto el auditor interno debe acercarse al Departamento de Operaciones; al área en donde se encuentran las embarcaciones, para entrevistar a los trabajadores sobre los alimentos que les entregan para así conocer si dichos alimentos son suficientes para sus necesidades o si es mejor cambiar alguna comida por otra.</li> </ul> <p>Con el levantamiento de información obtenida se procede a informar al Coordinador de Compras que tome las medidas correspondientes y realice una nueva lista de alimentos considerando las necesidades actuales de los trabajadores.</p>
Altos precios de los repuestos	Realizar un análisis permanente sobre los precios de la mercadería que necesita la empresa para así obtener varias fuentes de elección para adquirirla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno solicita al Departamento de Compras que realice mensualmente un análisis de los precios de los repuestos en el que permita identificar los lugares, promociones o descuentos. Todo esto, para elegir el momento idóneo para realizar cualquier tipo de adquisición.</li> </ul> <p>Además de buscar en otras ciudades cerca al Coca, locales en el que vendan los materiales que necesita la empresa, para así evitar que la mercadería sufran daños por transportarla desde Quito hacia el Coca.</p>

**Tabla 29. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Altos precios de los repuestos	Analizar si es probable adquirir otro tipo de mercadería a bajo precio y en un lugar más cerca de las instalaciones del Coca para evitar daños de la mercadería por medio de flete.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe analizar las variaciones de los precios de los materiales adquiridos, solicitando las facturas al Departamento de Contabilidad, con el fin de evaluar las consecuencias o beneficios que trae para la empresa los precios de dicha mercadería.</li> <li>Adicional analizar si es posible adquirir materiales suplentes con un valor más bajo. Este análisis debe realizarse con la asesoría del Jefe de Operaciones ya que es la persona que cuenta con mayor conocimiento sobre dichos temas.</li> </ul>
Falta de control en la compra de alimentos	En el momento de realizar el pago por la adquisición de cualquier artículo, el Departamento de Contabilidad está en la obligación de verificar lo detallado y la cantidad de la factura con lo que solicitó el Departamento de Compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno solicita al Departamento de Compras que envíe por medio de correo electrónico al Departamento de Contabilidad, la lista que envió al proveedor para adquirir los alimentos para los trabajadores, para que así el personal contable pueda comparar lo detallado en la lista con las facturas antes de realizar el proceso de pago.</li> <li>- Es importante mantener este control dentro del Área de Compras para así evitar posibles equivocaciones en lo que la entidad adquiera.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 30. Procedimiento de Auditoría del Departamento de Contabilidad**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Proc. Ing. salida y pago a nómina	Evitar la sobrecarga de obligaciones al Departamento de Contabilidad, entregando ciertos procesos específicos que se puede encargar el Departamento de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno evalúa si el Departamento de Contabilidad cuenta con sobrecarga de obligaciones, consultando cada uno de los procesos que realizan los Auxiliares de Contabilidad y además analiza los beneficios que puede traer el que se encargue el Departamento de Talento Humano, el cambio de responsabilidad en realizar el proceso de pago de nómina, ingreso y salida de personal.</li> <li>- El auditor solicita al Departamento de Contabilidad para que se encargue de explicar y enseñar todo lo referente a pago de nómina o ingreso y salida de nuevo personal. Además de que estén dispuestos a cualquier consulta que pueda tener el personal de talento humano hasta que se acoplen con la elaboración de dichos procesos.</li> </ul> <p>Adicional el Departamento de Contabilidad debe entregar todos los documentos referentes al personal de la empresa de la ciudad de Quito, para que dicha información lo maneje por completo el Departamento de Talento Humano.</p>
Reporte de descuento	La empresa debe contar con un control sobre los servicios o productos dados por Petroamazonas a los trabajadores de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Jefe de Operaciones envía al Departamento de Contabilidad un informe sobre los descuentos que han efectuado Petroamazonas hacia la empresa, para que así incluyan dicha información en el proceso de facturación.</li> <li>- Con en el informe del Jefe de Operaciones y el informe del Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, ayuda a que la información detallada en la factura sea más confiable y precisa. Además la empresa va a contar con documentos respaldos en el caso de que Petroamazonas se encuentre en desacuerdo con algún valor descontado.</li> </ul>
Falta de disponibilidad de capital	Aplicar diferentes controles en la parte contable para así obtener mayor liquidez.	<p>El auditor interno debe reunirse con el Contador para tomar medidas y obtener mayor liquidez, por lo que puede tomar en consideración los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentas por cobrar a clientes: contar con un control sobre los cobros, si es posible ir comunicarse con el cliente y establecer un plan de cobro que beneficie a la empresa. Incluso se puede ofrecer algún tipo de descuento por pronto pago.</li> <li>- Pago de proveedores: la entidad se puede comunicar y llegar a un acuerdo con los proveedores para retrasar el período de pago, con esto se puede contar con liquidez por el momento.</li> <li>- Compras: limitar las compras y solo adquirir cuando sea necesario.</li> </ul> <p>Elaborar promociones para los clientes para que les atraiga a comprar justo en ese momento y no a crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir los gastos, solicitando la ayuda de todos los Departamentos ya que solo se debe adquirir lo necesario.</li> </ul> <p>Se puede incluir más controles de los que se detallan anteriormente según lo que crea conveniente el Contado y el Auditor Interno.</p>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 31. Procedimiento de Auditoría del Departamento de Seguridad y Medio Ambiente**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Accidentes Laborales	Debido a que la empresa elabora embarcaciones, debe contar con un programa de seguridad para evitar que el personal operativo sufra accidentes y que además dichas personas lo cumplan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, un informe en donde se detalle los accidentes laborales que ha sufrido el personal dentro de la empresa en el año 2014 y 2015, para así conocer la magnitud de dichos accidentes y las consecuencias que llevó a la entidad. Además analizar si los incidentes se podía evitar o fueron por eventos impredecibles.</li> <li>- Analizar y determinar el porcentaje del riesgo aceptado en lo que respecta a accidentes laborales, ya que no pueden evitar que sucedan dichos incidentes debido a que los trabajadores utilizan materiales e instrumentos de construcción que tienden a ser riesgosos si no se manejan de manera adecuada.</li> </ul>
Falta de Seguridad	Todo acto en el que el trabajador realice actividades peligrosas o utilice instrumentos que sin el debido cuidado puede causar daños al empleado, es necesario que cuente con la seguridad pertinente para resguardar la salud del personal de la empresa.	<p>El auditor interno debe analizar los accidentes laborales y comprobar si la mayoría de dichos incidentes fueron a que los trabajadores no contaban con la seguridad correspondiente, dicho análisis lo puede ejecutar solicitando los informes pertinentes del Departamento de Seguridad y Medio Ambiente.</p> <p>Además el auditor interno le solicita al Jefe de Seguridad y Medio Ambiente para que realice visitas sorpresas al Área de Transporte Fluvial y Mantenimiento. Si durante la visita, observa que ciertos trabajadores no cuenta con la respectiva seguridad, el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente se debe encargar de tomar las medidas correspondientes.</p>
Demora en aprobación de reportes	El tiempo de aprobación de los reportes mensuales elaborados por el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente por parte de Petroamazonas, no debe durar bastantes para continuar con el proceso de facturación.	El auditor interno solicita al Jefe de Seguridad y Medio Ambiente realizar un informe en base a lo detallado por el Jefe de Operaciones. Con dicho análisis ayuda agilizar el proceso de aprobación de los reportes y proceder con el proceso de facturación.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 32. Procedimiento de Auditoría del Departamento de Operaciones**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Nivel de Ríos	La empresa cuenta con un planificaciones y políticas para evitar accidentes ocasionados por el medio ambiente, por lo cual con dichos plan se debe reducir los incidentes si estos se ejecutan según lo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al Departamento de Operaciones los informes que realizan mensualmente sobre los incidentes que se efectuaron en ese tiempo, esto es con el objeto de analizar los accidentes, conocer las razones y verificar si se tomaron las medidas correspondientes. Además solicitar dichos informes de los años 2014 y 2015 para evaluar las variación de los accidentes debido al nivel de los Ríos y verificar si los incidentes aumentaron o disminuyeron y decidir si es necesario tomar medidas.</li> <li>- El auditor interno debe verificar si se cumple correctamente los controles establecidos por la empresa en lo respecta a evitar accidentes a las embarcaciones con un bajo nivel de Río, realizando visitas al puerto y verificar lo siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si los instrumentos que utiliza el personal para medir el nivel del Río es el adecuado.</li> <li>2. Verificar si el proceso de medición del Río se realiza frecuentemente durante la navegación y si es el método adecuado.</li> </ol>               Verificar los puntos detallados anteriormente es para determinar si el proceso de medición del Río es correcto y si no es necesario que el Departamento de Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente apliquen un nuevo proceso para evitar accidentes de este tipo.             </li> </ul>
Clima	Controlar con mayor frecuencia a los trabajadores operativos para que acaten las políticas de seguridad implantadas por la empresa y en especial a aquellas en el que esté implicado el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar los informes que son elaborados por el Departamento de Operaciones en el que detalla los accidentes que se han ocasionado mensualmente en dicha área para detallar dichos incidentes. Adicional solicitar los informes de los años 2014 y 2015 para evaluar las variación de los accidentes debido al mal clima, verificar si los incidentes disminuyeron o aumentos para decidir si se debe tomar otras medidas.</li> <li>- Adicional a esto se debe verificar si dichos controles son los adecuados, por lo cual el auditor interno debe escoger al azar embarcaciones y verificar el procedimiento que aplican en el momento de presentarse lluvias o vientos fuertes.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si el personal de la embarcación conoce el estado del clima antes de zarpar incluyendo el porcentaje de probabilidad de lluvia y fuerza de viento.</li> <li>2. Si la seguridad de la mercadería que es trasladada es correcta y si el personal de la embarcación conoce y aplica correctamente los mismos.</li> <li>3. Verificar si el personal cuenta con los implementos de seguridad respectivo que les han sido entregados por la empresa.</li> </ol>               Analizar los puntos anteriores, es para que el auditor interno determine si el control aplicado para enfrentar un mal clima es el adecuado y si es necesario que el Departamento de Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente aplique nuevos controles.             </li> </ul>
Hundimiento de la embarcación	Controlar que se acate las políticas de la empresa en lo que respecta a la cantidad máxima que puede llevar una embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar los informes de los accidentes efectuados en los años 2014 y 2015 para evaluar si existieron hundimiento en las embarcaciones y además verificar si disminuyeron o aumentaron los incidentes dentro de esos años. Dicha evaluación ayuda a determinar si es necesario aplicar nuevos o fortalecer los controles o dejar tal cual como están.</li> </ul>

**Tabla 32. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Hundimiento de la embarcación	Controlar que se acate las políticas de la empresa en lo que respecta a la cantidad máxima que puede llevar una embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Además el auditor interno debe verificar si se realiza correctamente el proceso de verificación de la cantidad máxima de mercadería que puede trasladar una embarcación, el cual se detalla en el siguiente punto:</li> </ul>
Verificación de la cantid. máxima	El Supervisor de Puerto debe verificar que en cada embarcación no sobrepase la cantidad máxima de mercadería ya que esto puede traer graves consecuencias como el hundimiento de la embarcación o traer graves daños a la tripulación, por lo cual se debe verificar que se realice correctamente dicho proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno investiga los accidentes que ha sufrido las embarcaciones de seis meses anteriores, para determinar si existieron incidentes en donde la causa fue por llevar mercadería excesiva en la embarcación.</li> <li>- Solicitar al Jefe de Operaciones los informes en donde se detalla la mercadería que trasladan en cada viaje, informe de hace 3 meses antes para así evaluar el cumplimiento del proceso de verificación de la cantidad máxima de mercadería. Además el auditor interno debe dirigirse a los Puertos para conocer si se cumple correctamente el proceso de verificación de la capacidad máxima de mercadería y además se entrevista al Supervisor de Puertos ya que es la persona encargada de dicho proceso.</li> <li>- Verificar si en los contratos con los clientes se detalla la cantidad máxima de mercadería que debe contar cada una de las embarcaciones, para así saber si el cliente está al tanto desde un principio sobre dicha información.</li> </ul>
Caída o daños de objetos	Los procedimientos y políticas con respecto al manejo de la mercadería del cliente deben resguardar los objetos del cliente si estos son acatados según lo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información del Departamento de Operaciones sobre los accidentes producidos en la empresa, el cual causo caída o daños de los objetos del cliente. Los informes deben ser de los años 2014 y 2015 para realizar una comparación de dichos años y analizar si se debe tomar mayor medidas.</li> <li>- El auditor interno debe dirigirse al área del puerto y selecciona al azar a embarcaciones para verificar si la embarcación cuenta con las correas suficientes y en buen estado para resguardar la seguridad de la mercadería. El análisis se entrega al Jefe de Operaciones y se determina si se debe realizar cambios en la seguridad de los objetos que se traslada del cliente o se debe tomar otro pido de medida.</li> </ul>
Malos resultados en las planificaciones para enfrentar riesgos	Se debe elaborar planificaciones para afrontar riesgos y además informar al personal implicado para que todas las personas tengan conocimientos sobre las estrategias que desea implantar la empresa.	<p>El auditor debe evaluar las planificaciones implantadas por el Departamento de Operaciones para enfrentar los eventos negativos por los que enfrenta la misma, para lo cual debe identificar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el riesgo que el Departamento de Operaciones identificó.</li> <li>- Evaluar si el Departamento de Operaciones cuenta con monitoreos sobre las planificaciones.</li> </ul> <p>El auditor al conocer la información detallada anteriormente, puede verificar si el evento negativo se disminuyó por lo menos el 30% utilizando las planificaciones aplicadas por el Departamento de Operaciones, de no ser así se debe considerar aplicar de nuevo acciones para enfrentar o disminuir el riesgo.</p> <p>Si es necesario, el auditor interno debe realizar capacitaciones sobre el tema de identificación de riesgos y sobre los controles que se debe a aplicar a los mismo.</p>

**Tabla 32. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Comportamiento del Jefe de Departamento	El comportamiento de todos los Jefes de Departamento de la empresa, debe ser el adecuado y sin que afecte a la imagen de la misma, por lo cual, se debe realizar un seguimiento del comportamiento de todos los Jefes de Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe conocer las razones de que ciertos trabajadores estén en desacuerdo del comportamiento del Jefe de Operaciones, por lo cual, el auditor puede verificar en el Departamento de Talento Humano si existen sanciones realizadas recientemente o alguna novedad que haya existido en dicha área. Además se debe acercar al Departamento de Operaciones y conversar con los trabajadores en persona para conocer las razones para que mencionen eso.</li> <li>En el caso de encontrar alguna novedad detallada en el punto anterior, es necesario que el auditor interno hable directamente con el Jefe de Operaciones para informar sobre lo que está sucediendo y así dicha persona solucione con los trabajadores las diferencias que mantienen. Adicional a esto, el auditor interno debe verificar cómo el Jefe de Operaciones se comunica con los trabajadores y la forma de actuar frente a ellos, realizando visitas continuas a dicha área.</li> <li>- Para evitar esta situación, el auditor interno debe evaluar el comportamiento de todos los Jefes de Departamento y en el caso de encontrar alguna novedad tomar las medidas correspondientes que crea que sea necesario.</li> </ul>
Solicitud de serv. del chofer de la emp.	La entidad debe contar con un control sobre el servicio que brinda el chofer en el momento de trasladar a los pasajeros a la empresa y al aeropuerto. Es por esto que en el momento de solicitar los servicios del chofer no se debe solicitar de manera escrita y no por medio de llamada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno notifica al Jefe de Operaciones sobre la falta de control en lo que se refiere a la solicitud del servicio del chofer de la empresa para que proceda a elaborar un documento en el que se detalle: la persona que solicita el servicio, la razón, número y nombres de los pasajeros, destino, la hora, observaciones y firma del que solicita y del chofer.</li> <li>- Adicional a esto, es recomendable que se aplique un nuevo control en el servicio de transporte terrestre, en donde el chofer debe manejar una agenda en el que detalle las fechas, lugares y destinos a donde se debe dirigir, todo esto con el fin de mantener un control y orden sobre dichas solicitudes.</li> </ul>
Inf. del serv. de transp. brindado	Cualquier servicio que brinda la empresa a los clientes, se debe documentar respectivamente para contar un respaldo de dicho servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe solicitar al Área de Transporte Terrestre los informes con respecto al servicio de transporte que brinda para evaluar las frecuencias que solicitan dicho servicio y si cuentan con el control correspondiente.</li> <li>- En el caso de no contar con documentos respaldos, es necesario que el auditor interno se comunique con el Jefe de Operaciones para conocer sobre qué información se basa para que realice sus informes mensualmente sobre los servicios que brinda la empresa, ya que no solo debe estar detallado sobre el servicio de transporte fluvial sino también se debe describir el servicio de transporte terrestre. Además se debe llamar la atención del Chofer ya que es necesario que llenen el documento "Informe del Servicio de Transporte Terrestre</li> </ul>
Pérdida de docum. de mercad. trasladada	La empresa debe contar con un control para el resguardo del documento en donde detalla la mercadería del cliente que se traslada en la embarcación, por lo que se debe incrementar la seguridad del documento dentro del barco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar un lugar en la embarcación en el que se pueda archivar el documento sin que sufra daños o permita que caiga dicho documento al Río, de preferencia que sea en la cabina del Marinero ya que es un lugar cerrado y además dejar a cargo de dicho documento a un trabajador para que lo cuide y este pendiente de que no se pierda.</li> <li>Incluir si es necesario implementos para resguardar el documento a todas las embarcaciones de la empresa, esto quiere decir, si es necesario incluir una caja fuerte con llaves para guardar dicho documento.</li> </ul>

**Tabla 32. (Continuación)**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Reporte de descuento	La empresa debe contar con un control sobre los servicios o productos dados por Petroamazonas a los trabajadores de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe evaluar los métodos que aplica la empresa para controlar los descuentos de Petroamazonas, por lo cual, verificar si cuentan con documentos respaldos.</li> <li>- Si no cuentan con dichos documentos, el auditor interno solicita al Jefe de Operaciones para que maneje la información de descuento, comunicándose con el cliente para conocer los servicios que ha brindado a los trabajadores de la entidad.</li> </ul> <p>Una vez consultado dicha información, el Jefe de Operaciones debe realizar un informe en el que mencione los descuentos efectuados y enviar al Departamento de Seguridad y Medio Ambiente para que procese a elaborar su informe mensual correspondiente.</p>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 33. Procedimiento de Auditoría específicos**

Riesgo	Control	Procedimiento de Auditoría
Precio de Petróleo	La empresa debe contar con planificaciones para estar prevenidos sobre cualquier evento negativo que puede presentar, esto quiere decir, se debe analizar frecuentemente la situación del precio del petróleo para tomar las medidas correspondientes y no afecte mucho a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe estar al tanto sobre el precio del barril del petróleo, por lo que puede dirigirse a la página del Banco Central del Ecuador, ya que en dicho lugar ya se encuentra aplicada la fórmula para encontrar el precio del petróleo para Ecuador.</li> <li>- Además el auditor interno debe analizar las fluctuaciones del precio de petróleo de cada mes y si es posible realizar estimaciones sobre el precio futuro para así analizar las consecuencias o beneficios que puede traer para la empresa.</li> <li>- Determinar las posibles acciones que debe aplicar la empresa, suponiendo varias escenas con respecto al precio del barril del petróleo. Esto debe ser analizado conjunto con Gerencia.</li> <li>- Adicional el auditor interno debe realizar un control y seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sobre conseguir nuevas fuentes de ingreso para dejar de depender del petróleo.</li> </ul>
Cliente Dependiente	La empresa no debe depender de un solo cliente y mantener varios clientes que no varíe más del 50% de los ingresos que se obtiene de dichos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor interno debe analizar mensualmente los ingresos de la empresa para conocer las variaciones de los cobros de los clientes, esto es con el fin de conocer la influencia de dichos clientes para hacia la empresa, como también las ventajas y desventajas para la parte monetaria y operaciones de la misma. Realizar informes para presentar a Gerencia para determinar si es necesario tomar decisiones con respecto a este tema.</li> <li>- Adicional el auditor interno debe realizar monitoreos sobre el avance del cumplimiento de los objetivos de la empresa, en especial los siguientes objetivos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir otra fuente de ingresos y enfocarse en la parte turística del Oriente del Ecuador</li> <li>2. Realizar negocios con nuevas empresas petroleras tanto nacionales como internacionales.</li> </ol> </li> </ul> <p>El monitoreo debe ser periódicamente para verificar de que se cumplan los procedimientos establecidos por la empresa; considerando que dichos procedimientos están implicados el Departamento de Logística, Control de Calidad y Seguridad y Medio Ambiente.</p>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

5.3.3. *Comunicación de Resultados.* Una vez desarrollado el proceso de ejecución, en donde se aplica pruebas de auditoría y se obtiene la evidencia suficiente, es cuando el Auditor Jefe desarrolla un informe final de auditoría para comunicar a los respectivos responsables de la entidad sobre las oportunidades de mejora de los procesos y las recomendaciones para reducir los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Las principales actividades dentro de la fase de la comunicación de resultados son los siguientes:

- Elaboración del Borrador del Informe
- Conferencia con los ejecutivos sobre el Borrador de Informe
- Presentación del Informe Final

5.3.3.1. *Borrador del Informe de Auditoría Interna.* El informe de auditoría es un documento que oficializa los criterios del auditor interno sobre las deficiencias encontradas en un examen determinado, es por esto que es necesario elaborar primero un borrador de dicho informe ya que puede ser modificado con la evidencia adicional que encuentre el auditor o que le proporciona las personas involucradas. Dicho documento de borrador lo puede redactar el auditor durante la auditoría en que se dan a conocer los hallazgos basados en los papeles de trabajo aplicados.

La elaboración de un informe de auditoría debe perseguir los siguientes objetivos.

- Ser guía para llevar a la práctica las soluciones propuestas.
- Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas a través de un método ordenado sobre los hechos.
- Motivar la implantación de las soluciones dadas.

- Informar las bases que permitieron proponer las recomendaciones.

#### **a. Técnicas de elaboración del Informe de Auditoría Interna**

Los informes de auditoría interna cuentan con varias técnicas de presentación, pero en general se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Elaborar un índice que permita localizar rápidamente los temas que desea.
- La redacción del informe se debe enfatizar los aspectos importantes para que así las personas implicadas, comprendan la real situación de la empresa. Es recomendable utilizar gráficos, diagramas, ilustraciones o anexos para evitar largas explicaciones y que permitan su fácil comprensión.
- El informe debe estar completo y sin errores.
- Debe ser conciso pero a la vez muy explicativo, esto quiere decir que, el contenido debe ser suficiente y necesario.
- La redacción del informe debe hacer referencia a las acciones a tomar, su seguimiento correspondiente para implantar dichas acciones y sus alternativas. Además se debe destacar los beneficios presentes y futuros que se obtendrán al implementar las recomendaciones detalladas en el informe.
- Archivar junto al informe una carta de envío, dicha carta hace referencia al trabajo realizado, alcance y beneficio que representa el informe para la entidad.

#### **b. Presentación de Comentarios y Recomendaciones**

Un comentario es la observación de un hecho, del cual el auditor interno debe ser imparcial y objetivo. La redacción de los comentarios debe ser de manera comprensible y que presente los

hechos concretos, que permita apreciar lo que sucede, lo que debería suceder, el efecto, las consecuencias que pueden producirse y las razones por las que existen dichas consecuencias.

Las recomendaciones es el punto crucial de la elaboración del informe ya que es en donde el auditor demuestra sus conocimientos y brinda ideas que permitirá obtener mejor resultados a la empresa.

En cada uno de los papeles de trabajado ejecutados por el auditor interno debe contar con su respectivo comentario, por lo que al elaborar el borrador del informe, los encargados deberá revisar toda la carpeta de los papeles de trabajo con el fin de identificar los comentarios detallados en cada uno de dichos documentos para extraerlos y redactarlos en el informe. Además con dicha información permite al auditor interno a definir las recomendaciones respectivas acorde a la situación actual de la entidad, dando así un informe de calidad profesional.

En base a lo detallado por el Consejo para la Práctica de las Normas de Auditoría Interna (2012), Artículo N° 2410-1, en donde detalla que toda observación y recomendación debe basarse en: criterio, condición, causa y efecto (p.133). Es recomendable que el auditor interno elabore una Hoja de Hallazgos en el que detalle los estándares al hacer una evaluación, el problema identificado, la razón por la que existe dicho problema y el impacto que conlleva la diferencia, incluyendo además la recomendación por parte del auditor interno y los puntos de vista por los funcionarios responsable de dicho hallazgo. Es por esto que el formato de dicho documento se encuentra en la Tabla N° 51.

Es recomendable elaborar un documento en donde se relacione los comentarios y las recomendaciones ya que esto facilita la

elaboración del borrador del informe de auditoría interna. El documento de resumen de comentarios y recomendaciones permite al auditor interno revisar el contenido comparando con los análisis respectivos para así establecer la importancia y la evidencia disponible frente al problema identificado. El formato del resumen de comentarios y recomendaciones se encuentra en la Tabla N° 52.

5.3.3.2. *Conferencia sobre el Borrador del Informe.* La discusión o conferencia del borrador del informe es la última oportunidad que tiene el personal o la empresa para aclarar los problemas identificados, además es de gran ayuda para el auditor ya que permite aclarar, definir o modificar sus apreciaciones evitando presentar recomendaciones irreales, esto se debe a que el personal de la entidad conoce sus fortalezas y debilidades en sus obligaciones. El objetivo principal de realizar esta reunión, es para que quede perfectamente entendido sobre lo que esta manifestado en el informe

El auditor interno para llevar a cabo una reunión en donde se va a discutir el contenido del informe, debe enviar un memorándum al Gerente General solicitando que convoque a una reunión con las personas implicadas.

Al final de la reunión con los ejecutivos, luego de haberse discutido el contenido del informe, habrá ciertas opiniones, modificaciones, supresiones y aumentos que se debe detallar en el informe. Es por esto que el auditor interno debe dejar constancia sobre lo tratado y de las personas que participaron en la reunión, para lo cual después de cada comentario que ha dado el auditor se puede poner las iniciales de la persona con quien se discutió y la opinión de la misma.

5.3.3.3. *Presentación del Informe Final.* Posteriormente a la discusión, se procede a depurar el informe en lo que se refiere a suprimir lo intrascendente, modificar alguna redacción, aclarar o eliminar un comentario, incluir los comentarios dados por los ejecutivos en la reunión, entre otros aspectos. Hecho esto el auditor interno debe reproducir las copias necesarias.

Una vez redactado el informe final y reproducido los ejemplares necesarios, el auditor jefe firma el informe original y sus respectivas copias para su distribución, en donde el original es envía al Gerente General, mientras que las copias se envía a los diferentes funcionarios involucrados.

#### 5.3.4. *Seguimiento*

5.3.4.1. *Seguimiento de Recomendaciones.* El seguimiento de recomendaciones es necesario ya que permite verificar de alguna manera, si la empresa está tomando las recomendaciones dadas y detalladas en el informe final de auditoría interna. Además los resultados del seguimiento afectan a los trabajos futuros y ajustes al plan anual.

El auditor interno procede a verificar, indagar y comparar las recomendaciones del informe con la documentación y registros del proceso correspondiente hasta determinar el cumplimiento o incumplimiento de dichas recomendaciones. Por lo cual, en cada análisis es conveniente que se clasifique en grados de importancia y su respectivo tiempo, como se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla 34. Clasificación en grados de importancia de las recomendaciones**

<b>Recomendación</b>	<b>Grado</b>	<b>Tiempo (mínimo) necesario para implementar</b>
Asunto de aplicación inmediata	A	Un mes
Asuntos que requieren estudio	B	Tres meses a cinco meses
Estudios más complejos y toma de decisiones	C	Seis meses o más

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

En base a la observación de la aplicación de las recomendaciones dadas por el auditor interno, se puede obtener resultados confortables o desastrosos. Es por esto, si el resultado del seguimiento es negativo, la decisión del auditor interno puede ser los siguientes:

a. Buscar las causas

Si en el caso de que el personal no está poniendo en práctica las recomendaciones establecidas, el auditor interno debe efectuar un análisis y obtener las respectivas causas. Luego de dicho análisis, el auditor interno deberá tomar nuevas alternativas para mejorar sus recomendaciones y buscar una vía más idónea que permita una mejor aplicación de las mismas.

b. Efectuar una evaluación

En el caso en que no existe un buen resultado sobre las recomendaciones dadas por el auditor interno, el mismo deberá evaluar a través de una encuesta a los Jefes de Departamentos, en donde dicho cuestionario estará diseñado de tal manera que muestre el criterio del jefe de departamento sobre la calidad del trabajo, calidad profesional, calidad del informe, calidad de las recomendaciones y entre otros aspectos. Con los resultados obtenidos en las encuestas ayudará al auditor interno a disponer

información que le permita reorientar sus acciones. El formato de la encuesta se encuentra en la Tabla N° 53.

#### **5.4. Control de las Actividades de Auditoría Interna**

*5.4.1. Control de la Ejecución del Plan Anual.* Es necesario que se lleve un control del tiempo empleado en cada uno de los trabajos de auditoría interna para luego proceder a integrar el tiempo por departamentos o actividades a analizar. El auditor jefe debe exigir que cada uno del equipo de auditoría interna lleve un control sobre el avance de su trabajo y el tiempo utilizado en el mismo.

Este control permite al auditor interno a distribuir el tiempo dedicado a cada departamento de la empresa tomando en cuenta las prioridades. Por lo cual en la Tabla N° 54 se encuentra un formato del documento para que el auditor interno aplique en la ejecución del plan anual.

*5.4.2. Control de la ejecución del trabajo de Auditoría Interna.* El control de la ejecución del trabajo de auditoría interna es uno de los puntos para el éxito de la planificación y consecución de los objetivos establecidos en el mismo. Dicho control es una garantía de calidad debido a que brinda una orientación oportuna evitando pérdida de tiempo y recursos.

Uno de los formatos que puede utilizar el auditor interno para controlar la ejecución del trabajo, se encuentra en la Tabla N° 55, aunque para la elaboración de dicho documento se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No solo controlar el formato de los papeles de trabajo, esto quiere decir, que no solo se debe supervisar la forma sino el fondo de cada uno de dichos documentos.

- No exigir o controlar cantidad de papeles de trabajo, ya que lo principal de cada uno de los trabajos es la calidad de los papeles efectuados por el auditor interno.
- Controlar la redacción de los papeles de trabajo y que estos no cuenten con faltas ortográficas, además asegurarse de que estén bien respaldados dichos documentos con la evidencia del caso.
- Controlar las horas de producción del auditor, no solo el tiempo en el que el auditor se encuentre presente.

5.4.3. *Control de las Recomendaciones Emitidas.* El control que se debe llevar a cabo a las recomendaciones propuestas en el Informe de Auditoría Interna, es muy importante ya que permite verificar el grado de aceptación de cada una de las ellas. Por lo cual, el auditor interno debe evaluar el progreso de cada una de las recomendaciones aplicando un porcentaje de avance, dicho proceso lo debe realizar el Auditor Jefe ya que es la persona adecuada con criterios profesionales y además conoce el grado de importancia de la recomendación. El formato del documento de control de recomendaciones se encuentra en la Tabla N° 56.

## **5.5. Anexos del Manual de Auditoría Interna**











**Tabla 37. Anexo 3 Manual de Auditoría Interna: Formato Programa de Trabajo**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 5px 20px;">DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</div> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b></p> <p><b>ÁREA:</b> <b>PERÍODO:</b></p>				
Responsable	Procedimientos de Auditoría	REF.	TIEMPO	
			Estimado	Real
	<u>Objetivos:</u> 1 2 3  <u>Alcance:</u> 1 2 3  <u>Asignación de Recursos:</u> 1 2 3  <u>Procedimientos de Auditoría</u> 1 2 3  <u>Conclusiones:</u> 1 2 3			
<b>Resumen de Tiempo:</b>				
Estimado	0			
Real	<u>0</u>			
<b>Variación</b>	<b><u>0</u></b>			
		Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:
				Fecha:

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 38. Anexo 4 Manual de Auditoría Interna: Cuestionario de Control Interno**

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
1	¿El Departamento de Recursos Humanos tiene definidas sus funciones y obligaciones?
2	¿Se encuentra debidamente capacitado el personal de esta área?
3	El Departamento cuenta con políticas relacionadas a: a. Reclutamiento de Personal b. Selección de Personal c. Capacitación de Personal d. Contratación de Personal e. Remuneraciones
4	Llevar un expediente que contenga el historia de cada uno de los trabajadores de la empresa, en cuanto a: a. Hoja de Vida b. Contrato de Trabajo c. Aviso de entrada d. Aviso de salida y Acta de Finiquito e. Control de Vacaciones
5	¿Están definidos los medios de comunicación para publicar avisos de vacante de puestos?
6	¿Cuenta con un sistema para la recepción de Hojas de Vida?
7	¿El personal es contratado por? a. Experiencia b. Recomendación c. Sin experiencia
8	¿Se investigan debidamente las referencias proporcionados por los candidatos?
9	Para las entrevistas cuenta con un formato de evaluación de nuevo personal respecto a: a. Puntualidad b. Saludo c. Presentación d. Entrevista
10	¿Informa sobre las funciones y responsabilidades al nuevo empleado a ingresar a la empresa?
11	Se brindan capacitaciones al personal acorde a los cambios: a. Sociales b. Legales c. Económicos
12	¿Realizan los procedimientos de aviso de entrada y salida al IESS?
13	¿Realizan los contratos bajo las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo?
14	¿El Departamento es el encargado de entregar los roles de pagos a los empleados de la empresa?
15	Se ha comunicado al personal de la empresa respecto a: a. Salarios y Prestaciones Sociales b. Políticas de la empresa y normas disciplinarias c. Código de Ética
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
1	¿El Departamento de Compras tiene definidas sus funciones y obligaciones?
2	¿El personal de compras está debidamente informado de sus funciones?
3	¿Quién es la persona responsable de que autorice la compra de materiales o suministros? a. Coordinador de Compras

**Tabla 38. (Continuación)**

	b. Jefe de Logística c. Departamento de Contabilidad
4	¿Existe un documento para solicitar materiales o suministros?
5	La solicitud de adquisición de materiales o suministros está debidamente autorizado por: a. Gerencia b. Contabilidad c. Jefe de departamento solicitante
6	Antes de realizar la compra, ¿verifica con Bodega sobre la mercadería solicitada?
7	¿Todos los departamentos de la empresa puede utilizar la solicitud de materiales o suministros?
8	¿La empresa se rige bajo un presupuesto para la compra de materiales o suministros?
9	¿Se encuentran establecidas las pautas para seleccionar a un proveedor?
10	¿Se solicitan cotizaciones a los proveedores a fin de poder escoger la mejor opción?
11	Una vez realizada la compra, notifica de la mercadería adquirida a: a. Bodega para la recepción de los materiales b. Contabilidad para proceder con el pago de la compra
12	En el caso de que la compra se realice fuera del Coca, ¿existe un procedimiento de logística para el traslado de dicha compra?
13	¿Los materiales antes de enviar al Coca, se encuentran en un lugar seguro?
14	¿Se mantiene informado o actualizado sobre los precios de la mercadería para detectar el momento adecuado para realizar una compra?
15	¿Se lleva un registro de todos los proveedores de la empresa?
<b>DEPARTAMENTO DE BODEGA</b>	
1	¿El Departamento de Bodega tiene definidas sus funciones y obligaciones?
2	¿El personal de Bodega cuenta con la suficiente aptitud y capacitación para realizar sus funciones?
3	¿Existe personal autorizado para recibir y custodiar la mercadería hacia su lugar de almacenamiento?
4	¿Se lleva un registro debidamente detallado de toda la mercadería que ingresa a Bodega?
5	La mercadería en Bodega se almacena según: a. Código b. Tamaño c. Cantidad
6	¿Existe documentos de respaldo en la solicitud de mercadería a Bodega?
7	¿Se necesita la autorización del Jefe de Bodega para gestionar los pedidos de mercadería?
8	¿Existe revisiones frecuentes sobre el estado de la mercadería almacenada en Bodega?
9	¿Cuenta con un sistema de entrada y salida de mercadería?
10	¿Cuenta con un procedimiento en el caso de no contar con espacio en Bodega para almacenar mercadería?
11	¿La mercadería se encuentra debidamente ordenada y cuenta con un fácil acceso?
12	La Bodega cuenta con una correcta: a. Disposición Física b. Ambiental c. Seguridad
13	¿Cuenta con seguro la mercadería de Bodega?
14	¿El Bodeguero cuenta con documentos respaldo de la mercadería despachada de Bodega?
15	¿Se emite informes mensuales al Jefe de Logística sobre el estado y las existencias de Bodega?
<b>DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</b>	
1	¿El Departamento de Logística tiene definidas sus funciones y obligaciones?
2	¿El personal de Logística cuenta con la suficiente aptitud y capacitación para realizar sus funciones?
3	¿El personal de Logística se turna en sus funciones?
4	¿Cuenta con una lista de los pasajeros que deben retirar o llevar al aeropuerto?
5	¿Realizan la compra de los pasajes para las personas que se desean viajar en avión?

**Tabla 38. (Continuación)**

6	¿Cuentan con la autorización del aeropuerto para realizar el proceso de documentación en dicho lugar?
7	¿Quién es la persona encargada de trasladar a los pasajeros desde el aeropuerto hacia la empresa o desde la empresa hacia al aeropuerto? a. Chofer b. Auxiliar de Logística
8	¿La Sala de Inducción es cómoda para los pasajeros?
9	¿Informa a los pasajeros sobre lo que deben hacer dentro de la embarcación en caso de sufrir un accidente?
10	Antes del zarpe, ¿persona de Logística se encarga de que cada uno de los pasajeros cuente con la seguridad respectiva?
11	¿Quién es la persona encargada de solicitar permiso para el zarpe de la embarcación? a. Persona encargada de la embarcación b. Auxiliar de Logística c. Jefe de Logística
12	¿Personal de Logística se encarga de verificar el buen estado de la embarcación antes del zarpe?
13	¿En cada entrega de alimentos a las embarcaciones, otorga un documento en donde detalla lo entregado?
14	¿Realiza un informe sobre las actividades realizadas?
15	¿Cada cuánto realizan un informe sobre las actividades ejecutadas por el personal de Logística? a. Diario b. Semanal c. Mensual
<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
1	¿El personal de Contabilidad cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones?
2	¿Realiza arqueo de caja de forma sorpresiva y sistemática?
3	El arqueo de caja se realiza: a. Diario b. Semanal c. Mensual
4	¿En caso de recibir cheques, éstos se reciben a nombre de la empresa?
5	Los cheques recibidos, ¿son depositados inmediatamente?
6	El efectivo que recibe la empresa, ¿son depositados al día siguiente hábil al Banco correspondiente?
7	¿Existe un fondo de Caja Chica para hacer frente a pagos menores en efectivo?
8	¿Todos los departamentos de la empresa cuentan con un fondo de Caja Chica?
9	¿El dinero de Caja Chica en el Departamento de Contabilidad se encuentra en un lugar restringido para que solo utilice la persona responsable de dicho efectivo?
10	¿Cuentan con un reglamento de Caja Chica en donde establezcan los límites máximos a desembolsar del fondo de Caja Chica?
11	¿Todo desembolso cuenta con un documento respaldo que ampara el desembolso de Caja Chica?
12	¿Dichos documentos se encuentran archivados en un lugar seguro?
13	Los desembolsos de Caja Chica son autorizados por: a. Auxiliar de Contabilidad b. Contadora c. Departamento de Compras
14	El cheque se emite de manera: a. Manual b. Impreso
15	¿Los cheques anulados son archivados?
16	Cuando la persona autorizada para firmar cheques, ¿dejan firmados cheques en blanco para su posterior emisión?
17	Se efectúan conciliaciones bancarias de manera:

**Tabla 38. (Continuación)**

	a. Diario b. Semanal c. Mensual
18	Las personas encargadas de realizar conciliaciones bancarias, ¿son personas ajenas de emisión de cheques, del manejo de Caja Chica o de la persona encargada de realizar el proceso de pago?
19	¿Quién es la persona encargada en efectuar transferencias bancarias? a. Contadora b. Gerente c. Auxiliar de Contabilidad
20	¿Existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro?
21	¿Existen políticas definidas en cuanto a los tiempos o plazos de los créditos?
22	¿Cuentan con normas y procedimientos para una gestión de cobro adecuada?
23	¿Cuándo el cliente no paga por su servicio, se procede al cobro judicial?
24	¿Los préstamos que se efectúan a los empleados son autorizados por el personal adecuado?
25	¿Existe un valor máximo para otorgar un préstamo a los empleados?
26	¿Se conceden nuevos préstamos a empleados, aún cuando éstos tengan saldos pendientes?
27	¿Se tiene como norma deducir a través de nómina, cuotas del préstamo otorgado a los empleados?
28	¿Existe un detalle de los activos fijos en el cual se describe su origen y su costo?
29	¿Llevan un registro de los activos fijos permitiendo así una correcta clasificación y control?
30	Al final de cada período, ¿evalúa los valores en los libros de los activos fijos a fin de determinar si algún activo sufrió una pérdida o deterioro?
31	¿Cuál es el método de depreciación utilizada por la empresa? a. Método de línea recta b. Método de la suma de dígitos c. Método de las unidades de producción
32	¿Cuál es la vida útil de las embarcaciones? a. 10 años b. 7-15 años c. 20 años
33	¿Se efectúan conteos periódicos de los activos fijos, y estos se comparan con la cuenta mayor?
34	¿Se determina por escrito las personas responsables de la custodia y mantenimiento de los activos fijos asignados?
35	¿Todos los activos fijos se encuentran cubiertos con una póliza de seguro contra todo tipo de riesgo?
36	¿Se planifican los pagos de acuerdo con sus fechas de vencimiento y proyecciones de ingresos de la empresa?
37	En los préstamos con Instituciones Bancarias, ¿se lleva un registro para mantener un control de saldos?
38	¿Se registran oportunamente los ingresos a fin de garantizar la confiabilidad e la información?
39	¿Los ingresos se soportan con documentación pre-enumerada?
40	¿En el caso de recibir donaciones, se procede a emitir el comprobante correspondiente?
41	¿Los gastos son aprobados previamente según un presupuesto?
42	¿Se registra los gastos según el catálogo de cuentas de la empresa?
43	¿Los gastos cuentan con respaldos que permita un registro adecuado?
44	¿El pago de horas extras son autorizadas por las personas respectivas?
45	¿La nómina está sujeta a una aprobación final por algún funcionario responsable?
46	El pago de nómina se realiza en: a. Efectivo b. Cheque c. Transferencia
47	¿Firman los trabajadores la nómina o un recibo de pago de nómina?

**Tabla 38. (Continuación)**

<b>DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE</b>	
1	¿El Departamento de Seguridad y Medio Ambiente tiene definidas sus funciones y obligaciones?
2	¿Todo el personal cuenta con la suficiente aptitud y capacidades para realizar sus obligaciones?
3	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente recibe reportes de: a. Departamento de Logística b. Departamento de Operaciones c. Todos los departamentos de la empresa
4	¿Cada cuánto envían un informe al cliente de los servicios brindados? a. Diario b. Semanal c. Mensual
5	¿Envían además documentos respaldos al cliente?
6	Antes de realizar el proceso de facturación, esperan la aprobación del cliente
7	¿Verifica la seguridad de cada una de las embarcaciones de la empresa?
8	Antes de zarpe, ¿verifica que la embarcación se encuentra en buen estado?
9	¿Verifica la seguridad de los objetos que se encuentran en la embarcación antes del zarpe?
10	¿Jefe de Seguridad y Medio Ambiente se encarga de los desechos que pueden causar daños al medio ambiente?
11	¿Cada cuánto realizan el proceso de desechos de productos tóxicos? a. Diario b. Semanal c. Mensual
12	¿Se encarga de planificar capacitaciones a todos los departamentos de la empresa?
13	Las capacitaciones se realizan de manera: a. Teórica b. Práctica
14	¿El médico cuenta con todos los implementos necesarios para ejecutar sus obligaciones?
15	¿La empresa cuenta con un médico para todos los trabajadores de la empresa?
16	¿El médico trabaja las 8 horas laborables?
17	¿El consultorio médico se encuentra cerca de las actividades operacionales de la empresa?
18	El médico atiende en caso de: a. Accidentes leves b. Accidentes graves
19	¿La empresa se hace cargo de los accidentes que puede tener algún trabajador que se encuentra en la empresa fuera del horario de trabajo?
20	¿Realiza un informe sobre lo sucedido con el paciente herido?
<b>ÁREA DE MANTENIMIENTO</b>	
1	¿El área de mantenimiento cuenta con sus políticas y obligaciones definidas?
2	¿El personal de mantenimiento cuenta con las capacidades necesarias para realizar sus funciones?
3	¿El personal de mantenimiento cuenta con un sistema para conocer cada cuanto deben realizar mantenimiento a las piezas de las embarcaciones?
4	¿Están distribuidos el personal de mantenimiento para cada una de las embarcaciones?
5	Antes de que una embarcación zarpe, ¿realiza el respectivo mantenimiento?
6	¿Entrega un documento en donde detalle que la embarcación se encuentra en buen estado y está listo para zarpar?
7	El taller de mantenimiento cuenta con: a. Espacio Físico b. Extintores c. Botiquín de Primeros Auxilios
8	¿Cuentan con todos los instrumentos necesarios para realizar mantenimiento? a. Uniforme

**Tabla 38. (Continuación)**

	b. Guantes c. Casco
9	Los materiales para crear una nueva embarcación solicitan a: a. Bodega b. Departamento de Compras c. Departamento de Contabilidad
10	¿Cada empleado cuenta con implementos de seguridad?
11	¿Realizan planos para la creación de una nueva embarcación?
12	¿Cuánto se demora en la creación de una embarcación? Botes o Deslizadores a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses
13	Canoas a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses
14	Motochatas a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses
15	Gabarra a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses
16	¿Cada proceso de creación de embarcaciones es supervisado?
17	¿Realizan un proceso de desecho de los residuos que sale por la creación o mantenimiento de una embarcación?
18	¿Realiza un informe sobre las actividades realizadas?
<b>ÁREA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FLUVIAL</b>	
1	¿Cuenta con políticas y obligaciones definidas? a. Transporte Terrestre b. Transporte Fluvial c. Supervisor de Puerto
2	¿El personal cuenta con las capacidades necesarias para realizar sus funciones? a. Transporte Terrestre b. Transporte Fluvial c. Supervisor de Puerto
3	¿Realiza un cronograma de las salidas de las embarcaciones?
4	¿Verifica el zarpe de la embarcación desde el muelle de la empresa?
5	Antes del zarpe verifica que la embarcación cuente: a. Permiso de zarpe de la Dirección General de la Marina Mercante b. Matrícula de la embarcación c. Certificado de que la embarcación se encuentra en buen estado d. Documento en donde detalla la mercadería trasladada
6	¿Verifica que la embarcación no exceda con la cantidad máxima de mercadería?
7	¿Cada embarcación cuenta con una característica para distinguirlas?
8	¿El Auxiliar de Transporte Fluvial se encarga de distribuir las embarcaciones a los proyectos del cliente?
9	¿El personal operativo rota para diferentes embarcaciones?

**Tabla 38. (Continuación)**

11	¿Quién es el encargado de cargar la mercadería a la embarcación? a. Personal de la embarcación b. Cliente
12	¿Verifica que cada uno de los objetos a trasladar cuente con la seguridad respectiva?
13	Durante el viaje, ¿existe una comunicación constante entre la tripulación de la embarcación con el Supervisor de Puerto?
14	¿Manejan un documento en donde detallan la mercadería que traslada cada embarcación?
15	¿Está establecido un proceso en caso de que la embarcación sufra un accidente?
16	Personal de embarcación se queda a dormir en: a. Gabarras b. Motochatas c. Canoas d. Botes o Deslizadores
17	Cada embarcación cuenta con: a. Implementos de seguridad para la tripulación b. Caja de Botiquín c. Almacenamiento de comida
18	¿Quién es el encargado de despachar la mercadería de la embarcación? a. Personal de la embarcación b. Cliente
19	Lleva un control de la embarcación de: a. Kilómetros recorridos por la embarcación b. Cantidad de gasolina
20	El informe en donde detallan las actividades que ejecuta el personal operativo, se realiza: a. Diario b. Semanal c. Mensual
21	¿Existe un documento en donde detalla la solicitud del servicio del Chofer?
22	¿Solicita el servicio del departamento de mantenimiento para la revisión del autobús?
23	El lugar para estacionar el autobús en la empresa cuenta con: a. Espacio Físico b. Seguridad
24	Lleva un control del autobús de: a. Kilómetros recorridos por el autobús b. Cantidad de gasolina

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 39. Anexo 5 Manual de Auditoría Interna: Formato descripción de deficiencias**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> <b>DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</b> </div> <p style="margin: 0;"> <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>  <b>DESCRIPCIÓN DE DEFICIENCIAS</b>  <b>PERÍODO</b> </p>										
Nº	DEFICIENCIAS	POSIBLE SUGERENCIA								
	<table border="1" style="border-collapse: collapse; margin-left: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por:</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:					
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:							

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 40. Anexo 6 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Ambiente Interno**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Ambiente Interno				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b><u>Objetivos:</u></b></p> <p>Evaluar la filosofía de gestión de riesgos que posee le empresa como también las herramientas que cuenta la misma para fomentar a los trabajadores una cultura de integridad y valores éticos</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b></p> <p>1 Control Interno 2 Filosofía de Gestión de Riesgos 3 Código de Ética</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b></p> <p>1 Realizar un cuestionario respecto al control interno de cada uno de los Departamentos de la empresa. 2 Dirigirse a las instalaciones de Quito y Coca 3 Llenar los cuestionarios de Control Interno junto a los respectivos jefes de departamentos 4 Concluir en base a los resultados del cuestionario de control interno. 5 Evaluación de la filosofía de gestión de riesgos que cuenta la empresa realizando encuestas a las personas adecuadas. 5.1 Determinar los objetivos que se quiere llegar al realizar la encuesta. 5.2 Identificar a las personas adecuadas para realizar la encuesta. 5.3 Diseño del cuestionario de la encuesta, las preguntas deben estar basadas según los objetivos establecidos anteriormente. 5.4 Calcular la cantidad de encuestas a realizar en base a una fórmula de identificación de muestra. 6 Evaluación de la Integridad y Valores Éticos que cuenta la empresa. 6.1 Establecer los objetivos alcanzar al realizar la encuesta. 6.2 Reconocer a las personas idóneas para realizar la encuesta y conocer la integridad y valores éticos de la organización. 6.3 Desarrollar las preguntas de la encuesta, las cuales deben estar basadas según los objetivos planteados anteriormente. 6.4 Calcular la cantidad de encuestas a realizar en base a una fórmula de identificación de muestra. 7 Entrega de las encuestas a las personas correspondientes para su llenado 8 Tabulación de la información de tal manera que pueda ser fácilmente analizada. 9 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.</p>			
<b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b>				
Horas Reales:				
Horas Estimadas: _____				
<b>VARIACIÓN:</b>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 41. Anexo 7 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Establecimiento de Objetivos**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Establecimiento de Objetivos				
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
	<p><b><u>Objetivos:</u></b></p> <p>1 Conocer los objetivos establecidos por la empresa y si estos están alineados con el riesgo aceptado.</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b></p> <p>1 Objetivos Estratégicos de la empresa 2 Riesgo Aceptado</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b></p> <p>1 Solicitar a la persona encargada, los objetivos estratégicos establecidos por la empresa en el año 2015. 2 Identificar el riesgo aceptado y la tolerancia de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar realizando una entrevista al Gerente de la empresa.</p> <p>2. Diseño de la entrevista con preguntas específicas sobre el riesgo a asumir de la empresa. 1 2. Realizar la entrevista al Gerente General en las instalaciones de la empresa en Quito. 2 3 Relacionar los objetivos con el riesgo aceptado y tolerancia al riesgo. 3 4 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista. 4</p>			
<p><b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b></p> <p>Horas Reales:</p> <p>Horas Estimadas: _____</p> <p><b>VARIACIÓN:</b></p>				

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 42. Anexo 8 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Identificación de Eventos**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Identificación de Eventos				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Identificar los eventos internos y externos que cuenta la empresa para determinar si representa una oportunidad o afecta de manera negativa a la organización.</p> <p><b>Procesos a Evaluar:</b></p> <p>1 Eventos o Riesgos Internos 2 Eventos o Riesgos Externos 3 Levantamiento de Procesos</p> <p><b>Procedimiento de Auditoría Interna:</b></p> <p>1 Conocer los riesgos externos por los que se enfrenta la empresa mediante una entrevista con el Gerente. 2 Identificación de los eventos internos que afecten al desenvolvimiento de la empresa conversando con empleados específicos de la organización. 3 Solicitar al Jefe de Control de Calidad la documentación y analizar sobre las funciones y las actividades que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa. 4 Verificación de la información entregada por el Jefe de Control de Calidad mediante la visita en persona a la empresa o por medio de llamada. 5 Realización del Levantamiento de Procesos mediante flujogramas de cada uno de los procesos de todas las funciones de los departamentos de la empresa. 6 Identificación de los riesgos que se encuentra en los procesos de la empresa. 7 Análisis de los resultados en base a la identificación de los eventos internos y externos.</p>			
<b>RESUMEN DE TIEMPO</b>				
Horas Reales:				
Horas Estimadas:				_____
<b>VARIACIÓN:</b>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 43. Anexo 9 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Evaluación de Riesgos**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Evaluación de Riesgos				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b>Objetivos:</b> Conocer la amplitud de los riesgos potenciales y si estos impactan en la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p><b>Procesos a Evaluar:</b> Riesgos Nivel de riesgo, posibilidad de ocurrencia y niveles de impacto Mapa de Riesgos</p> <p><b>Procedimiento de Auditoría Interna:</b></p> <p>1 Describir cada uno de los riesgos identificados en la empresa. 2 Establecer las escalas de medición de los riesgos y aplicarlos en cada uno de los riesgos identificados dentro de la empresa. 3 Identificar los tipos de riesgos que se manejará en el Manual de Auditoría Interna. 4 Determinar los niveles de riesgos que se utilizará para la creación del Manual de Auditoría Interna. Niveles de riesgos que también está incluido la posibilidad de ocurrencia y los niveles de impacto de dichos riesgos. 5 Realizar un Mapa de Calor de Riesgos sobre los eventos negativos identificados, dichos riesgos son evaluados según el nivel de riesgo, su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto dentro de la entidad. 6 En base al Mapa de Calor elaborar un Mapa de Riesgos. 7 Analizar los resultados del Mapa de Riesgos.</p>			
<b>RESUMEN DE TIEMPO</b>				
Horas Reales:				
Horas Estimadas: _____				
<b>VARIACIÓN:</b>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 44. Anexo 10 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo  
Respuesta al Riesgo**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Respuesta al Riesgo				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b>Objetivos:</b> Conocer la respuesta de la Dirección con respecto a los riesgos relevantes que enfrenta la organización.</p> <p><b>Procesos a Evaluar:</b> 1 Objetivos Estratégicos de la empresa 2 Estrategias implantadas en la empresa 3 Riesgos</p> <p><b>Procedimiento de Auditoría Interna:</b> 1 Solicitar a la Dirección las estrategias implantadas para llegar a los objetivos establecidos por la empresa. 2 Identificar los riesgos que enfrenta la empresa al no cumplir con las estrategias implantadas por la empresa. 3 Verificar si las estrategias han sido ejecutadas como fueron establecidas. 3.1 Si las estrategias han sido ejecutadas se verifica que las mismas se hayan realizado como fue establecidas mediante la revisión de documentos o entrevistas a las personas adecuadas 3.2 En el caso de que las estrategias no fueron ejecutadas como fueron establecidas, se preguntará a las personas adecuadas los motivos al no efectuar dichas estrategias. 4 Analizar e interpretar los resultados.</p>			
<p><b>RESUMEN DE TIEMPO</b>  Horas Reales:  Horas Estimadas: _____  <b>VARIACIÓN:</b></p>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 45. Anexo 11 Manual de Auditoría Interna: Objetivos vs. Estrategias**

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	¿CUMPLIÓ LA ESTRATEGIA?
1	Mejorar la eficacia y efectividad de todos los procesos de cada uno de los departamentos que cuenta la empresa.	Contratar personal profesional para que se encargue de la creación de un Manual de Procedimientos.	SI
		Persona profesional será el encargado de evaluar los procesos de cada uno de los Departamentos de la empresa para determinar si los mismos cumplen con las expectativas de la Gerencia.	EN PROCESO
2	Lograr la sostenibilidad económica para el funcionamiento de la empresa.	Enfocarse en nuevas fuentes de ingreso, en especial en el ámbito de turismo.	EN PROCESO
3	Reforzar el liderazgo en el mercado de transporte fluvial y crecer de forma sostenible.	Negociar con clientes internacionales que estén interesados en el servicio de transporte fluvial que presta la empresa.	EN PROCESO
		Crear nuevas estrategias de negociación y proponerlas a las diferentes empresas petroleras que operan en Ecuador.	NO
4	Proporcionar a los clientes de la organización un servicio de calidad sin accidentes en el traslado de objetos a su destino establecido.	Elaborar nuevas embarcaciones de Gabarras, con mayor capacidad de la que cuenta en este momento para así brindar un servicio con calidad.	NO
5	Mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal operativo y administrativo.	Brindar incentivos al personal de la empresa tanto monetario como no monetario.	SI*
		Verificar si la seguridad implantada en la empresa es adecuada ya sea para el personal administrativo y operativo. De no ser el caso implantar mayor seguridad en las áreas que más lo necesite.	EN PROCESO
		Realizar capacitaciones en los departamentos necesarios ya sea por poco desempeño en sus actividades o por actualización de nuevas normas o reglamentos establecido por el Estado.	SI**
6	Mejorar continuamente las políticas de Seguridad y Medio Ambiente e implementar la norma de calidad ISO: 9001.	Cumplir los requisitos establecidos en las normas ISO: 9001	EN PROCESO
<b>NOTA:</b>			
* Los incentivos que la empresa brindo a sus trabajadores fueron solo no monetarios.			
** Las capacitaciones que ha realizado la empresa solo ha sido para personal del área de operaciones, no lo han hecho para trabajadores administrativos.			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 46. Anexo 12 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Actividades de Control**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Actividades de Control				
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b><u>Objetivos:</u></b>                      Analizar las actividades de control que la Dirección lleva a cabo para las respuestas a los riesgos que se enfrenta la organización.</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b>                      1 Objetivos Estratégicos                      2 Estrategias implantadas en la empresa                      3 Procedimientos para cumplir estrategias</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b>                      1 Solicitar al Gerente los procedimientos que aplicó o aplicará la empresa para cumplir las estrategias implantadas por la empresa                      2 Verificar si los procedimientos aplicados por la entidad se han realizado como fueron establecidos mediante la revisión de documentos o entrevistas a las personas adecuadas.                      3 En el caso de los procedimientos no aplicados, conocer las razones por las cuales no ha cumplido con lo establecido.                      4 Analizar e interpretar los resultados.</p>			
<p><b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b>                      Horas Reales:                      Horas Estimadas: _____  <b>VARIACIÓN:</b></p>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 47. Anexo 13 Manual de Auditoría Interna: Procedimientos de estrategias**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones/ Documentos verificados
	Estrategias	Procedimientos			
1	Contratar personal profesional para que se encargue de la creación de un Manual de Procedimientos.	1 El Gerente solicita al Jefe de Talento Humano la contratación de un profesional capacitado y con experiencia en la creación de un Manual de Procedimientos.	✓	✓ ✓	Correo electrónico enviado por Gerente al Jefe de Talento Humano; en donde detalló las cualidades que debe contar el personal.
		2 El Departamento de Talento Humano realiza el proceso de selección y contratación de personal en base a las cualidades que el Gerente determinó que debe contar el profesional a contratar.	✓	✓ ✓	Hojas de vidas recibidas por el Jefe de Talento Humano para ocupar el puesto de Jefe de Control de Calidad
		3 La entrevista y la elección de la persona idónea para el puesto de trabajo es decisión del Gerente General.	✓	✓	
		4 Creación de un nuevo Departamento a la empresa, el cual se llamaría Control de Calidad en donde la nueva persona contratada se encargará de dicho departamento. Gerente informa de las funciones a realizar de la nueva persona contratada.	✓	✓ ✓	Borrador en donde detalla las obligaciones y funciones que debe realizar el Jefe de Control de Calidad
2	Persona profesional será el encargado de evaluar los procesos de cada uno de los Departamentos de la empresa para determinar si los mismos cumplen con las expectativas de la Gerencia.	1 El Gerente General informa al Jefe de Control de Calidad los objetivos de la creación del Manual de Procedimientos.	✓	✓	Entrevista al Jefe de Control de Calidad
		2 El Jefe de Control de Calidad reúne información de todos los procesos de la empresa; tal y como operan en ese momento, para lo cual tendrá que dirigirse a las instalaciones de la empresa en Quito y Coca.	⊙	✓ ✓	Borrador en donde el Jefe de Control de Calidad, por el momento, ha levantado información sobre los procesos y la seguridad de la empresa.
		3 El Jefe de Control de Calidad analizará la información recopilada para saber cómo están realizando los procesos en la empresa y si estos los realizan de manera adecuada.	⊙	✓ ✓	
		4 Una vez que todos los procesos de la empresa han sido analizadas, el Jefe de Control de Calidad deberá tomar la decisión de mantener, mejorar o rediseñar el proceso según sea necesario.	N/A	N/A	
		5 El Jefe de Control de Calidad crea el Manual de Procedimientos, el cual será presentado a Gerencia para su respectivo análisis y aprobación.	N/A	N/A	
		6 Una vez aprobado el Manual de Procedimientos, el Jefe de Control de Calidad informa a todo el personal de la empresa sobre los cambios a aplicar.	N/A	N/A	
		7 El Jefe de Control de Calidad monitorea todos los cambios aplicados en la empresa e informa a Gerencia sobre los avances de los mismos.	N/A	N/A	

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones/ Documentos verificados	
	Estrategias	Procedimientos				
3	Enfocarse en nuevas fuentes de ingreso en especial en el ámbito de turismo	1	Certificar a la empresa con el ISO: 9001; Sistema de Gestión de Calidad, para brindar un servicio de calidad y ganar una buena imagen.	⊙	✓ ✓	Borrador en donde el Jefe de Control de Calidad, por el momento, ha levantado información sobre los procesos y la seguridad de la empresa.
		2	La empresa al querer ingresar por primera vez al ámbito del turismo, lo primero que realizarán es una investigación sobre todo lo referente al turismo, como también sus leyes o reglamentos correspondientes.	⊙	✓ ✓	Borrador sobre la investigación efectuada por el Jefe de Control de Calidad.
		3	El Jefe de Control de Calidad investiga empresas turísticas que operan dentro del Ecuador y que es muy probable que estén interesados en el servicio que brindará la empresa.	⊙	✓ ✓	
		4	En base a dicha investigación, el Jefe de Logística prepara una planificación el cual debe ser aprobado por Gerencia.	N/A	N/A	
		3	El Jefe de Logística presenta la planificación a Gerencia para su aprobación. Planificación en donde detalla los cambios que deben realizar a las embarcaciones, el presupuesto de lo mismo y las características del personal que es necesario para llevar a cabo dicho servicio.	N/A	N/A	
		4	Crear una propuesta muy bien planteada y detallada de lo que la empresa quiere ofrecer.	N/A	N/A	
		5	El Gerente decide las empresas turísticas adecuadas y presenta dichas planificaciones a las mismas.	N/A	N/A	
		6	Una vez que la empresa realice acuerdos con empresas turísticas, la entidad procede a modificar o crear nuevas embarcaciones y brindar capacitaciones a los empleados que se encargarán de dicho servicio según lo que se encuentra planificado.	N/A	N/A	
4	Negociar con clientes internacionales que estén interesados en el servicio de transporte fluvial que presta la empresa.	1	Certificar a la empresa con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.	⊙	✓ ✓	Borrador en donde el Jefe de Control de Calidad, por el momento, ha levantado información sobre los procesos y la seguridad de la empresa.
		2	Como la empresa realiza por primera vez negocios con entidades de otros países, la Gerencia decidió hacerlo primero con Colombia, para lo cual el Jefe de Control de Calidad se informará sobre las normas o reglamentos que deben cumplir antes de realizar tratos con entidades colombianas.	⊙	✓ ✓	Borrador sobre la investigación efectuada por el Jefe de Control de Calidad

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones/ Documentos verificados	
	Estrategias	Procedimientos				
4	Negociar con clientes internacionales que estén interesados en el servicio de transporte fluvial que presta la empresa.	3	El Jefe de Control de Calidad realiza una investigación sobre las entidades colombianas que podrían estar interesados y que se beneficiaría el servicio que presta la empresa.	N/A	N/A	
		4	Dicha investigación es entregada al Gerente para su análisis e identificación de las entidades adecuadas para brindarles el servicio de transporte fluvial.	N/A	N/A	
		5	El Jefe de Operación es el encargado de realizar un plan para prestar el servicio al nuevo cliente internacional. Dicho plan debe considerar la embarcación adecuada para trasladar los objetos a larga distancia, la cantidad de personas idóneas para manejar dichas embarcaciones, la cantidad de gasolina, los permisos necesarios para dicho viaje, entre otros aspectos importantes. Además el Gerente detalla en la planificación el valor del servicio.	N/A	N/A	
		6	La secretaria de Gerencia solicita una cita con las personas de alto mando de la entidad que se va a realizar negocios.	N/A	N/A	
		7	El Gerente se dirige a la empresa colombiana y explica sobre el servicio que quiere ofrecer la empresa y sobre todos los beneficios que puede obtener al contratar los servicios de la misma.	N/A	N/A	
		8	Una vez firmado el respectivo contrato con el nuevo cliente, se presta el servicio como está establecido.	N/A	N/A	
		5	Crear nuevas estrategias de negociación y proponerlas a las diferentes empresas petroleras que operan en Ecuador.	1	El Jefe de Control de Calidad realiza una investigación sobre las organizaciones petroleras que operan en Ecuador y que pueden estar interesados en el servicio que presta la empresa.	N/A
2	El Jefe de Operaciones se encarga de realizar una planificación en el cual deben constar las embarcaciones adecuadas para trasladar los objetos del cliente, la cantidad de personas idóneas para manejar dichas embarcaciones, la cantidad de gasolina, los permisos necesarios y entre otros aspectos importantes. Además el Gerente detalla en la planificación el valor del servicio.			N/A	N/A	
3	El Gerente realiza una informe en donde detalla el servicio que presta la empresa, su calidad y los valores económicos que ofrece la empresa.			N/A	NA	
4	La secretaria de Gerencia solicita una cita con las personas de alto mando de la entidad ecuatoriana que se va a realizar negocios.			N/A	N/A	

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones
	Estrategias	Procedimientos			
5	Crear nuevas estrategias de negociación y proponerlas a las diferentes empresas petroleras que operan en Ecuador.	5 El Gerente se dirige a las instalaciones de la empresa a explicar sobre el servicio que presta la empresa y sus precios económicos.	N/A	N/A	
		6 La empresa presta el servicio según lo establecido en el contrato firmado por el nuevo cliente.	N/A	N/A	
6	Elaborar nuevas embarcaciones de Gabarras, con mayor capacidad de la que cuenta en este momento para así brindar un servicio con calidad.	1 Gerencia notifica sobre las proporciones que quiere que cuente la nueva embarcación; Gabarra.	✓	✓	
		2 Jefe de Operaciones analiza si son factibles las nuevas proporciones de la nueva embarcación. En caso de no ser así propone las medidas que puede contar el barco con los respectivos planos.	✓	✓	
		3 Jefe de Operaciones entrega dichos planos a Gerencia para su respectiva aprobación. Si el Gerente no está de acuerdo sobre algo de lo que se encuentra detallado en los planos; el Gerente aumenta o disminuye lo que crea necesario.	⊖	✓ ✓	Planos elaborado por el Jefe de Operaciones que por el momento no se encuentran autorizados por Gerencia
		4 Una vez aprobado los planos, el Jefe de Operaciones entrega dichos planos al Jefe de Mantenimiento para que proceda con el proceso de creación de la nueva Gabarra.	N/A	N/A	
		5 Jefe de Mantenimiento realiza el proceso de solicitud de materiales a Bodega para la realización de la nueva embarcación.	N/A	N/A	
		6 El personal adecuado de mantenimiento crea la embarcación según lo que se encuentra detallado en los planos.	N/A	N/A	
		7 Una vez creada la Gabarra, Jefe de Operaciones verifica que el barco cuente con todos los implementos de seguridad.	N/A	N/A	
		8 Jefe de Operaciones procede a presentar los documentos respectivos a la Dirección General de la Marina Mercante.	N/A	N/A	
		9 La Dirección General de la Marina Mercante una vez que verifique que se encuentre la embarcación con lo detallado en los planos, aprueba la nueva embarcación con la entrega de los documentos respectivos de funcionamiento.	N/A	N/A	

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones	
	Estrategias	Procedimientos				
6	Elaborar nuevas embarcaciones de Gabarras, con mayor capacidad de la que cuenta en este momento para así brindar un servicio con calidad.	10	Una persona de la empresa, realiza el proceso de certificación de la nueva embarcación en la ciudad de Guayaquil.	N/A	N/A	
		11	Al contar con todos los permisos necesarios de la embarcación, puede funcionar a brindar el servicio de transporte fluvial.	N/A	N/A	
7	Brindar incentivos al personal de la empresa tanto monetario como no monetario.	1	El Jefe de Talento Humano realiza una planificación en el que detalla las situaciones en la que la empresa brindará incentivos monetarios y no monetarios a los trabajadores.	✓	✓ ✓	Planificación sobre incentivos no monetarios.
		2	Jefe de Talento Humano envía dicha planificación a Gerencia para su respectiva aprobación.	✓	✓	Planificación sobre incentivos no monetarios aprobado con la firma del Gerente.
		3	Una vez aprobada la planificación, el Jefe de Talento Humano notifica a los Jefes de Departamentos sobre los incentivos que se entregarán a los trabajadores.	✓	✓	
		4	Cuando un empleado se ha merecido un incentivo monetario, el Jefe de cada departamento de la empresa notifica al Jefe de Talento Humano para que proceda a entregar dicho incentivo al empleado.	✗	✗	
		5	En el caso de que el trabajador merezca un incentivo no monetario, dependiendo de la situación el jefe de departamento en el que labora el empleado o el Jefe de Talento Humano cumple con brindar el incentivo correspondiente.	✓	✓ ✓	Comprobantes en donde certifica que se han brindado incentivos no monetarios y sobre las situaciones que se han ofrecido.
8	Verificar si la seguridad implantada en la empresa es adecuada ya sea para el personal administrativo y operativo. De no ser el caso implantar mayor seguridad en las áreas que más lo necesite.	1	El Gerente notifica al Jefe del Departamento de Control de Calidad que proceda a evaluar si la seguridad de la empresa es adecuada para el personal.	✓	✓	
		2	Lo primero que identifica el Jefe de Control de Calidad son los tipos de riesgos que puede enfrentar la empresa al no contar con un sistema de seguridad.	✓	✓	No cuenta con un documento en donde detalla los riesgos identificados, ya que el Jefe de Control de Calidad lo va a detallar en el informe final del Manual de Procedimientos.
		3	En base a lo identificado verifica si la empresa cuenta un sistema de seguridad para enfrentar dichos riesgo con la ayuda del Jefe de Seguridad y Medio Ambiente.	⊙	✓ ✓	Borrador en donde el Jefe de Control de Calidad, ha levantado información sobre los procesos y la seguridad de la empresa.
		4	Realiza un informe para analizar con el Gerente y si es el caso tomar medidas.	N/A	N/A	

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones	
	Estrategias	Procedimientos				
9	Realizar capacitaciones en los departamentos necesarios ya sea por poco desempeño en sus actividades o por actualización de nuevas normas o reglamentos establecidos por el Estado.	1	El Jefe de Seguridad y Medio Ambiente recibe reportes diarios del Departamento de Operación en los cuales se basa para identificar las actividades en donde mayor problema tiene los trabajadores.	✓	✓ ✓	10 reportes elaborados por el Jefe de Operaciones
		2	Realiza una planificación para realizar capacitaciones, dicha planificación envía a Gerencia para su respectiva aprobación.	✓	✓ ✓	Planificaciones de los últimos dos años, en donde el Jefe de Seguridad y Medio Ambiente han elaborado capacitaciones a los trabajadores operativos.
		3	Ejecuta según lo establecido en la planificación aprobada por la Gerencia.	✓	✓	
		4	En el área administrativa, el Jefe de Talento Humano realiza una planificación para capacitar a los trabajadores que necesiten instruirse en temas que desconocen, temas que pueden ser de actualización de normas o reglamentos que afecten de manera directa al trabajo de los empleados de la empresa.	N/A	N/A	
		5	Envía dicha planificación a Gerencia para su respectiva aprobación.	N/A	N/A	
		6	Una vez aprobada la planificación, el Jefe de Talento Humano es el encargado de verificar que se ejecute la capacitación según lo planeado.	N/A	N/A	
10	Cumplir los requisitos establecidos en las normas ISO: 9001.	1	El Jefe de Control de Calidad investiga sobre los requerimientos y normas establecidas para la obtención de la ISO 9001.	✓	✓	Entrevista al Jefe de Control de Calidad.
		2	Analiza la situación de la empresa en la que se encuentra, además identifica cuales son los objetivos a corto y largo plazo de la organización.	✓	✓	
		3	El Jefe de Control de Calidad realiza un Manual de Procedimientos el cual es de mucha ayuda para la realización de un Sistema de Gestión de Calidad.	⊙	✓ ✓	Borrador en donde el Jefe de Control de Calidad, por el momento, ha levantado información sobre los procesos y la seguridad de la empresa.
		3.1	El Jefe de Control de Calidad deberá recabar información de los procesos tal y como operan en ese momento, para lo cual tendrá que dirigirse a las instalaciones de la empresa en Quito y Coca.	⊙	✓ ✓	
		3.2	El Jefe de Control de Calidad analizará cada uno de la información recopilada para saber cómo están realizando los procedimientos en la empresa y si estos lo realizan de manera adecuada y si se necesita capacitaciones.	⊙	✓ ✓	
		3.3	Una vez que todas los procesos de la empresa han sido analizadas, el Jefe de Control de Calidad deberá tomar la decisión de mantener, mejorar o rediseñar el procedimiento según sea necesario.	N/A	N/A	

**Tabla 47. (Continuación)**

Nº	Pasos para cumplir las estrategias de la empresa		¿Aplicación proced.?	Verificación	Observaciones	
	Estrategias	Procedimientos				
10	Cumplir los requisitos establecidos en las normas ISO: 9001.	3.4	El Jefe de Control de Calidad crea el Manual de Procedimientos y el cual será informado a Gerencia para su respectivo análisis.	N/A	N/A	
		4	El Jefe de Control de Calidad realiza un Sistema de Gestión de Calidad, el cual debe estar respectivamente documentado. Dicho documento detallará lo que va a realizar la empresa en relación a la calidad de la prestación de servicio.	N/A	N/A	
		5	Solicitar el servicio de una de las entidades que se especifican en certificar ISO 9001.	N/A	N/A	
		6	La persona especializada se dirige a las instalaciones de la empresa para verificar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad y que este se realice según lo planificado.	N/A	N/A	
		7	El organismo otorga la certificación a la empresa.	N/A	N/A	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 48. Anexo 14 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Información y Comunicación**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Información y Comunicación				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
	<p><b><u>Objetivos:</u></b></p> <p>1 Conocer y analizar la información y las formas de comunicar dicha información al personal de la empresa sobre la situación por la que enfrenta la organización y las decisiones tomadas por la Gerencia</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b></p> <p>1 Estrategias implantadas en la empresa                  2 Información detallada                  3 Medios de comunicación                  4 Personal a comunicar la información.</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b></p> <p>1 Identificar a las personas implicadas para el cumplimiento de las estrategias establecidas por la empresa.                  2 Realizar entrevistas en persona o por llamada a dichas personas implicadas para conocer la información detallada que tuvieron que comunicar al personal de la empresa para cumplir las estrategias implantadas por la empresa.                  3 Verificar con el personal que fue comunicado sobre la información de las estrategias.                  4 Conocer los medios que implantaron para llegar dicha información al personal correspondiente.                  5 Análisis e interpretación de los resultados.</p>			
<p><b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b></p> <p>Horas Reales:                  Horas Estimadas: _____  <b>VARIACIÓN:</b></p>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 49. Anexo 15 Manual de Auditoría Interna: Programa de Trabajo Monitoreo**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>PROCESO:</b> Monitoreo				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO		REF.
		ESTIMADO	REAL	
1	<p><b><u>Objetivos:</u></b></p> <p>Conocer si la empresa cuenta con programas de monitoreo de las estrategias implantadas por la organización y si estas se realizan de manera correcta.</p> <p><b><u>Procesos a Evaluar:</u></b></p> <p>1 Metodología de supervisión 2 Herramientas de monitoreo 3 Procesos de evaluación</p> <p><b><u>Procedimiento de Auditoría Interna:</u></b></p> <p>1 Preguntar a la persona correspondiente si la empresa realiza monitoreos en las diferentes actividades o procesos de la organización. 2 Si la organización realiza monitoreos, conocer la metodología de supervisión aplicados. 3 Identificar las herramientas aplicadas en la supervisión y analizar si las mismas son las correctas para dicho monitoreo. 4 Si la entidad no realiza ningún tipo de supervisión, realizar entrevistas a las personas adecuadas para conocer las razones por las que no ejecutan monitoreo. 5 Análisis e interpretación de los resultados.</p>			
<p><b><u>RESUMEN DE TIEMPO</u></b></p> <p>Horas Reales:</p> <p>Horas Estimadas: _____</p> <p><b>VARIACIÓN:</b></p>				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 50. Anexo 16 Manual de Auditoría Interna: Formato Hoja de Hallazgos**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> <b>DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</b> </div> <p style="margin: 0;"><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b></p> <p style="margin: 0;"><b>HOJA DE HALLAZGOS</b></p> <p style="margin: 0;"><b>PERIODO</b></p>											
<b>TITULO DEL EXAMEN:</b> <b>ÁREA EXAMINADA:</b> <b>SUPERVISOR:</b>											
<b>Título del Hallazgo:</b> _____											
<b>Criterio:</b> _____											
<b>Condición:</b> _____											
<b>Causa:</b> _____											
<b>Efecto:</b> _____											
<b>Conclusión:</b> _____											
<b>Recomendación:</b> _____											
<b>Puntos de vista de funcionarios responsables:</b> _____											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Elaborado por:</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Fecha:</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Revisado por:</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:				
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:								

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 51. Anexo 17 Manual de Auditoría Interna: Formato de resumen de comentarios y recomendaciones**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</div> <p style="margin: 10px 0;"><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b></p> <p style="margin: 10px 0;"><b>RESUMEN DE COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES</b></p> <p style="margin: 10px 0;"><b>PERIODO</b></p>												
N°	REF.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	COMENTARIO DEL AUDITOR	POSIBLE SUGERENCIA DEL AUDITOR								
				<table border="1" style="float: right; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por:</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:				
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:									

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 52. Anexo 18 Manual de Auditoría Interna: Modelo de encuesta de control de recomendaciones**

NOMBRE DE LA EMPRESA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA PERIODO											
CONTENIDO		Muy insatisfecho		Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		Muy satisfecho	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>A Criterio General</b>	1 Beneficio de la auditoría para la empresa										
	2 Ubicación del Departamento de Auditoría Interna										
<b>B Planificación del Trabajo</b>	1 Planteamiento de objetivos										
	2 Enfoque apropiado										
	3 Cumplimiento de enfoque y objetivos										
<b>C Tiempo y Oportunidad</b>	1 Período apropiado para el trabajo de auditoría										
	2 Duración de la auditoría										
<b>D Calidad del Informe de Auditoría Interna</b>	1 Exactitud de los resultados de los papeles de trabajo										
	2 Presentación de los resultados de los papeles de trabajo										
	3 Materialidad de los resultados presentados										
	4 Exactitud y respaldos de los problemas identificados										
	5 Comprensión de los resultados emitidos por el auditor										
	6 Beneficio de las recomendaciones frente al costo de implementación										
	7 Claridad del informe de auditoría interna										
<b>E Comunicación del Trabajo de Auditoría Interna</b>	1 Informes del progreso										
	2 Discusión de los problemas y recomendaciones										
	3 Integración del Departamento de Auditoría Interna hacia la empresa										
	4 Forma de comunicación del trabajo de auditoría interna										
<b>F Otros Comentarios</b>		Elaborado por:		Fecha:		Revisado por:		Fecha:			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 53. Anexo 19 Manual de Auditoría Interna: Formato de control de ejecución del plan anual**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</div> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b></p> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA</b></p> <p style="text-align: center; margin: 0;"><b>PERIODO</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO:</b> _____</p>					
PERIODO	ACTIVIDADES EXAMINADAS	REF.	FECHA		TIEMPO UTILIZADO
			INICIO	TERMINO	
			Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 54. Anexo 20 Manual de Auditoría Interna: Formato de control de ejecución de trabajo de auditoría interna**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> <b>DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</b> </div> <p style="text-align: center; margin: 0;"> <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>  <b>HOJA DE CONTROL DE EJECUCIÓN DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>PERIODO</b> </p> <p style="margin: 0;"> <b>MES:</b> _____ <b>DEPARTAMENTO:</b> _____         </p> <p style="margin: 0;"> <b>NOMBRE DEL AUDITOR:</b> _____         </p>													
N°	Tiempo		Proceso efectuado	Ref.	Novedades	Sugerencias o acciones a tomar							
	Fecha	N° Horas											
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 15%;">Fecha:</td> <td style="width: 20%;">Revisado por:</td> <td style="width: 15%;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:				
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:										

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

**Tabla 55. Anexo 21 Manual de Auditoría Interna: Formato de control de recomendaciones**

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto 10px auto;"> <b>DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA</b> </div> <p style="text-align: center; margin: 0;"> <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>  <b>CONTROL DE RECOMENDACIONES</b>  <b>PERIODO</b> </p> <p>DEPARTAMENTO: _____</p>											
Nº	RECOMENDACIONES			IMPLEMENTACIÓN				SEGUIMIENTO			Observaciones
	Área/ Cuenta	Deficiencia	Solución Propuesta	Responsable	Plazo	Fecha Inicio	Fecha Terminado	Recom. Aplicada	(%)	(%) Prom.	
								Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Ximena Báuz

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- Existen factores tanto internos como externos que han evitado el crecimiento económico e imagen de la empresa, además de que han impedido aprovechar las ventajas de crecer en el servicio de transporte fluvial o similar y así diversificar su actividad actual.
- Del análisis integral realizado a la empresa, podemos concluir que existe una falta de conocimientos en la Administración de un Sistema de Gestión de Riesgos, que le permita identificar riesgos oportunamente y la implementación de controles adecuados.
- Así también, se determinó que la entidad se ve afectada por posibles eventos negativos que podrían tener un efecto importante en la misma, ya que el 26% de los riesgos son bajos, 21% son de riesgo medio alto, los cuales en su mayoría se encuentran en el Departamento de Operaciones.
- Los controles con los que cuenta la entidad para cada uno de los departamentos, no cumplen con los objetivos de su área respectiva. Esto se debe por el incumplimiento por parte de los trabajadores y por la falta de conocimiento sobre el reglamento y políticas de la entidad. Presentándose estos casos en su mayoría en el Departamento de Operaciones.
- El manual de auditoría interna que se propone en el presente documento ha sido realizado en base a un análisis real de las operaciones de la empresa, considerando las “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”, las necesidades y los controles existentes de la entidad. Con la elaboración de este manual, la empresa dispone de una herramienta para aplicar planificaciones, programas y procedimientos de auditoría interna de forma ordenada y sistemática.

## 6.2. Recomendaciones

- Monitorear que se cumplan correctamente los procedimientos y estrategias establecidas por la empresa, debido a que son puntos importantes que permite llegar a los objetivos deseados por la empresa, considerando a esto los factores que afectan actualmente a la entidad tanto internos como externos.
- Implementar un Departamento de Auditoría Interna, en el que este conformado con personal capacitado y cuenta con conocimientos suficientes sobre el giro del negocio de la entidad para que garantice una correcta administración y un buen uso de los recursos materiales, financieros y humanos. Se debe contar oficinas de auditoría interna tanto en la ciudad de Quito y Coca, ya que en los dos lugares se realizan actividades importantes para la entidad.
- Aplicar los procedimientos de auditoría interna detallados en el presente documento, los cuales han sido redactados de una forma fácil de entender y de identificar los controles y procedimientos a tomar en cuenta cuando se presente un riesgo en la organización. Además, realizar el respectivo monitoreo de los mismos ya que esto permite verificar el avance y el funcionamiento de los procedimientos aplicados.
- Desarrollar controles en todos los departamentos para que los trabajadores conozcan sobre las políticas y reglamentos de su respectiva área y los acaten correctamente.
- Capacitar constantemente al personal de auditoría interna sobre los temas importantes que influyen en las operaciones de la entidad. Además es recomendable que se actualice los programas de auditoría e identificar riesgos en todos los departamentos de la empresa cada año.

## BIBLIOGRAFÍA

1. The Institute of Internal Auditors. (2012). Normas Internacionales para el Ejercicio profesional de la Auditoría Interna.
2. The Institute of Internal Auditors. (2012). Consejo para la práctica de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.
3. Ambrosone, M. (2007). *La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - El enfoque COSO*. PricewaterhouseCoopers.
4. COSO, C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado Técnicas de Aplicación*. PricewaterhouseCoopers .
5. Navarro, A. (2013). *Planificación Estratégica de Auditoría Interna*. Deloitte Touche Tohmatsu, Gerencia de Riesgo Empresarial.
6. Mejía Quijano, R. (2006). *Administración de Riesgos- Un enfoque empresarial*. Medellín.
7. Bermeo Jiménez, Y., & Granda Reino, J. (2008). *Diseño de una metodología para la implementación de COSO ERM para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de Quito en la práctica de Auditoría Interna PUCE*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
8. Andreas, G. (2007). *Documentación de Controles Internos*. Instituto de Auditores Internos.
9. Perdomo, C. (2015). *Manual de Auditoría Interna Organizacional Carvajal*.
10. Coopers & Lybrand. (2014). *Manual de Auditoría*. Londres: Gee & Co Limited.
11. Ing. Silva, W. (2015). *Apuntes de materia: Auditoría Operativa*.
12. Blanco, Y. L. (2003). *Normas y procedimientos de la Auditoría Intgral*. Bogota, Colombia: Ecoediciones.
13. Mantilla, S. A. *Auditoría 2005*. Bogota, Colombia: Ecoediciones.
14. The Institute of Internal Auditors. (n.d.). *Código de Ética*. From Theiia: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Code%20of%20Ethics%20Spanish.pdf>
15. Superintendencia de Compañías. (2010). *Indicadores Económicos Financieros*. From Superintendencia de Compañías: [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
16. César, S. (7 de Marzo de 2016). *El Comercio*. From Economía: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-preparados-petroleo-precio-petroecuador.html>
17. Instituto de Auditores Internos. (2016). *Auditor Interno*. From IAIA: <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>

# **ANEXOS**

### Anexo 1. Niveles mensuales de los Ríos en el año 2015

Mes	Nivel del río promedio (metros)		
	Río Napo	Río Bueno	Río Aguarico
Enero	4,35	3,16	2,34
Febrero	3,72	2,25	2,12
Marzo	2,56	1,87	1,89
Abril	2,66	1,96	1,78
Mayo	3,45	1,76	1,59
Junio	4,59	1,86	2,54
Julio	3,17	2,14	1,87
Agosto	2,96	2,56	1,96
Septiembre	3,66	1,98	1,76
Octubre	3,49	2,13	1,66
Noviembre	4,51	3,52	2,32
Diciembre	3,46	2,65	2,14

PUERTO	RÍO
Puerto Itaya	Río Napo
Puerto Murialdo	Río Bueno
Puerto Miranda	Río Napo
Puerto Providencia	Río Napo
Puerto Tierras Orientales	Río Aguarico

Riesgo	Descripción	Nivel del río (m)	Color
Riesgo Bajo	Nivel del río normal	2,21 en adelante	Verde
Riesgo Medio	Nivel del río moderado	1,71 a 2,20	Amarillo
Riesgo Alto	Nivel del río muy bajo	1,20 a 1,70	Rojo

**Fuente:** Información brindada por la empresa

## Anexo 2. Detalle de los accidentes efectuados en el año 2015

Nº	Fecha	Clase de Expos.	Tipo de Barco	Descripción del accidente	Causa del accidente	Daño Material	Daño Ambiental	Dato del daño	Impacto	Tipo de Lesión	Días perdidos	Nivel de Invest.
1	22/01/15	A1	Gabarra	La tripulación de la embarcación estuvo distraída durante el trayecto del viaje ocasionando así que la proa de la embarcación se golpeará con una piedra grande que se encontraba en el trayecto del Río Napo.	Personal	✓	✗	\$870	Impacto Leve	⊙	0	1
2	11/03/15	A2	Motochatas	La embarcación en el momento de anclarla en el Puerto Itaya, por un mal cálculo por parte del Timonel, la embarcación se golpeó con una parte del puerto causando raspones en la parte de la popa de dicha embarcación.	Personal	✓	✗	\$1.683	Impacto Limitado	FAC - RWC	1	1
3	31/03/15	A3	Gabarra	Durante el trayecto, la seguridad de la maquinaria pesada que era trasladada se rompió causando así que dos carros del cliente cayeran al Río Aguarico. Esto se debe por exceso de mercadería.	Seguridad	✓	✗	\$45.900	Impacto Considerable	⊙	1	2
4	06/05/15	A1	Deslizador	El deslizador en donde transportaba a trabajadores del cliente, se raspó a un costado de la embarcación con el muelle del Puerto Itaya en el momento de realizar el proceso de anclaje.	Personal	✓	✗	\$560	Impacto Leve	⊙	0	1
5	28/05/15	A2	Gabarra	La proa de la embarcación se golpeó con un árbol que se encontraba sobre el lecho de un canal de navegación, causando así daños superficiales a un carro perteneciente del cliente.	Medioambiente	✓	✗	\$4.590	Impacto Leve	⊙	0	1

Nº	Fecha	Clase de Expos.	Tipo de Barco	Descripción del accidente	Causa del accidente	Daño Material	Daño Ambiental	Dato del daño	Impacto	Tipo de Lesión	Días perdidos	Nivel de Invest.
6	18/06/15	A1	Gabarra	Una vez que la embarcación ancló en el Puerto Tierras Orientales, uno de los Marineros retiró la seguridad de la mercadería pesada para despacharla. Por un mal movimiento dicho Marinero tuvo un accidente en donde se fracturó la pierna, sin causar daños graves a la mercadería.	Personal	×	×	⊖	Impacto Leve	MTC	0	1
7	24/06/15	A3	Gabarra	El viento de aquel día era muy fuerte, que ciertos artículos de basura salieron volando directamente a la embarcación, dando así directamente al vidrio de la cabina del Timonel. La mercadería del cliente sufrió leves rasguños.	Medioambiente	✓	×	\$6.722	Impacto Considerable	⊖	1	2
8	03/08/15	A1	Motochatas	La motochata que se dirigía hacia el Puerto Providencia se encontró durante el trayecto con un árbol caído flotando en el Río Napo, para lo cual el Timonel al realizar una maniobra para evitar chocar contra dicho árbol, un personal de la tripulación tuvo un golpe leve en un el hombro. La mercadería no tuvo daños graves.	Personal	×	×	⊖	Impacto Leve	MTC	1	1
9	20/08/15	A2	Gabarra	Durante la mitad del viaje, una de las tiras de seguridad se zafo ocasionando así que poca mercadería caiga directamente al Río. No hubo daños en la embarcación ni a la tripulación. Según lo que se observó el Timonel una de la causa fue por exceso de mercadería.	Seguridad	×	×	\$3.874	Impacto Limitado	⊖	0	2

Nº	Fecha	Clase de Expos.	Tipo de Barco	Descripción del accidente	Causa del accidente	Daño Material	Daño Ambiental	Dato del daño	Impacto	Tipo de Lesión	Días perdidos	Nivel de Invest.
10	09/09/15	A2	Gabarra	Durante una llovizna, la cubierta de la gabarra se encontraba resbaloso y debido a ello un empleado que se encontraba verificando el nivel del río y la seguridad de la mercadería, resbaló y sufrió un golpe el cual ocasionó su caída al Río Napo. Dicha persona fue rescatada inmediatamente y no sufrió nada grave, tan solo golpes.	Medioambiente	×	×	⊖	Impacto Limitado	PPD	0	2
11	13/10/15	A1	Motochatas	La embarcación que se dirigía hacia el Puerto Murialdo se paró en medio del trayecto debido a una falla del motor. La motochata estuvo parada por varias horas hasta esperar a que se dirija las personas de mantenimiento a arreglar dicha embarcación, el cual se solucionó satisfactoriamente.	Embarcación	✓	×	\$326	Impacto Limitado	⊖	1	2
12	07/12/15	A4	Gabarra	Durante el trayecto al Puerto Itaya, la fuerza del viento derribo un árbol el cual cayó directamente a la defensa de la embarcación causando que se afloje la seguridad de la maquinaria del cliente. Dichas maquinarias cayó directamente al Río Napo.	Medioambiente	✓	×	\$87.000	Impacto Considerable	⊖	1	2
<p><b>MARCAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Daño que fue causado por el accidente o incidente de la embarcación.</li> <li>×</li> <li>⊖ No aplica dicha aserción.</li> </ul>												

**Fuente:** Información brindada por la empresa

### Anexo 3. Encuesta para evaluar la desmotivación de los trabajadores

PREGUNTAS	DEPARTAMENTOS					
	T.H.	LOG.	CONT.	CT.C.	S.M.A.	OP.
¿Considera que está bien remunerado su trabajo?	8,00	6,33	6,50	9,00	7,50	6,24
¿Se siente motivado para brindar todo su esfuerzo en el trabajo?	7,00	6,83	5,50	8,00	6,50	4,62
¿Si a usted le ofrecieran incentivos monetarios se sentiría más motivado para realizar su trabajo?	7,00	7,83	8,50	6,00	7,50	7,73
¿Si a usted le ofrecieran incentivos no monetarios cree que trabajaría de mejor manera?	7,00	6,17	8,50	6,00	8,50	7,48
Califique el ambiente laboral dentro de su área de trabajo	7,00	8,17	7,50	9,00	8,00	7,09
¿Le gustaría que evalúen periódicamente su desempeño en el trabajo?	8,00	8,50	8,00	9,00	8,50	7,87
<b>TOTAL</b>	<b>7,33</b>	<b>7,31</b>	<b>7,42</b>	<b>7,83</b>	<b>7,75</b>	<b>6,84</b>
<b>Dónde:</b> T.H. Departamento de Talento Humano LOG. Departamento de Logística CONT. Departamento de Contabilidad CT.C. Departamento de Control de Calidad S.M.A. Departamento de Seguridad y Medio Ambiente OP. Departamento de Operaciones						

**Fuente:** Resultados de una encuesta realizada a los trabajadores

#### Anexo 4. Motivos por los que se efectuaron los accidentes laborales

Nº	Mes	Área	Tipo de Lesión	Contaba con Seguridad		Personal Descuidado	Maquinaria
				No	Si		
1	Enero	Mecánico	FAC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Febrero	Soldador	MTC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Febrero	Soldador	RWC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Marzo	Eléctrico	FAC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Abril	Soldador	MTC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Mayo	Soldador	FAC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mayo	Eléctrico	FAC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Junio	Transporte Fluvial	MTC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Julio	Mecánico	FAC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Julio	Mecánico	MTC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Agosto	Transporte Fluvial	MTC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Septiembre	Transporte Fluvial	PPD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Octubre	Mecánico	MTC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Octubre	Soldador	LWC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Octubre	Eléctrico	FAC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Noviembre	Soldador	RWC	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Diciembre	Mecánico	MTC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Clase	Descripción
FAC	Caso de primeros auxilios
MTC	Caso de tratamiento médico
RWC	Caso de trabajo restringido
LWC	Caso de día de trabajo perdido
PPD	Incapacidad parcial permanente
PTD	Incapacidad total permanente
FTL	Fatalidad

**Fuente:** Información brindada por la empresa

## Anexo 5. Cuestionario de Control Interno del Departamento de Talento Humano

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Talento Humano

FECHA: 25/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Jimena Narvaez

N°	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento de Recursos Humanos tiene definidas sus funciones y obligaciones?	✓			
2	¿Se encuentra debidamente capacitado el personal de esta área?	✓			Solo cuenta con una persona a cargo.
3	El Departamento cuenta con políticas relacionadas a: a. Reclutamiento de Personal b. Selección de Personal c. Capacitación de Personal d. Contratación de Personal e. Remuneraciones	✓ ✓		✓ ✓ ✓	Dpto. Seguridad y M Ambiente Dpto. de Contabilidad Dpto. de Contabilidad
4	Llevan un expediente que contenga el historia de cada uno de los trabajadores de la empresa, en cuanto a: a. Hoja de Vida b. Contrato de Trabajo c. Aviso de entrada d. Aviso de salida y Acta de Finiquito e. Control de Vacaciones	✓ ✓ ✓ ✓ ✓			
5	¿Están definidos los medios de comunicación para publicar avisos de vacante de puestos?	✓			
6	¿Cuenta con un sistema para la recepción de Hojas de Vida?	✓			
7	¿El personal es contratado por? a. Experiencia b. Recomendación c. Sin experiencia	✓	✓ ✓		
8	¿Se investigan debidamente las referencias proporcionados por los candidatos?	✓			
9	Para las entrevistas cuenta con un formato de evaluación de nuevo personal respecto a: a. Puntualidad b. Saludo c. Presentación d. Entrevista		✓ ✓ ✓ ✓		
10	¿Informa sobre las funciones y responsabilidades al nuevo empleado a ingresar a la empresa?			✓	Función que realiza el respectivo jefe de Dpto.
11	Se brindan capacitaciones al personal acorde a los cambios: a. Sociales b. Legales c. Económicos		✓ ✓ ✓		
12	¿Realizan los procedimientos de aviso de entrada y salida al IESS?			✓	Realiza el Departamento de Contabilidad.

13	¿Realizan los contratos bajo las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo?	✓			
14	¿El Departamento es el encargado de entregar los roles de pagos a los empleados de la empresa?			✓	Realiza el Departamento de Contabilidad
15	Se ha comunicado al personal de la empresa respecto : a. Salarios y Prestaciones Sociales b. Políticas de la empresa y normas disciplinarias c. Código de Ética	✓ ✓ ✓			


---

**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 6. Cuestionario de Control Interno del Área de Compras

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Área de Compras

FECHA: 02/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Santiago Ordoñez

N°	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento de Compras tiene definidas sus funciones y obligaciones?	✓			
2	¿El personal de compras está debidamente informado de sus funciones?	✓			
3	¿Quién es la persona responsable de que autorice la compra de materiales o suministros? a. Coordinador de Compras b. Jefe de Logística c. Departamento de Contabilidad	✓ ✓ ✓			Encargado Compras en Coca Si el valor de la comp. es alto
4	¿Existe un documento para solicitar materiales o suministros?	✓			
5	La solicitud de adquisición de materiales o suministros está debidamente autorizado por: a. Gerencia b. Contabilidad c. Jefe de departamento solicitante	✓			
6	Antes de realizar la compra, ¿verifica con Bodega sobre la mercadería solicitada?	✓			
7	¿Todos los departamentos de la empresa puede utilizar la solicitud de materiales o suministros?	✓			
8	¿La empresa se rige bajo un presupuesto para la compra de materiales o suministros?	✓			
9	¿Se encuentran establecidos pautas para seleccionar a un proveedor?	✓			
10	¿Se solicitan cotizaciones a los proveedores a fin de poder escoger la mejor opción?	✓			
11	Una vez realizada la compra, notifica de la mercadería adquirida a: a. Bodega para la recepción de los materiales b. Contabilidad para proceder con el pago de la compra	✓	✓		
12	En el caso de que la compra se realice fuera del Coca, ¿existe un procedimiento de logística para el traslado de dicha compra?	✓			
13	¿Los materiales antes de enviar al Coca, se encuentran en un lugar seguro?		✓		
14	¿Se mantiene informado o actualizado sobre los precios de la mercadería para detectar el momento adecuado para realizar una compra?		✓		
15	¿Se lleva un registro de todos los proveedores de la empresa?	✓			



\_\_\_\_\_  
JEFE DE DEPARTAMENTO

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 7. Cuestionario de Control Interno del Área de Bodega

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Área de Bodega

FECHA: 25/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Juan Velez

Nº	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento de Bodega tiene definidas sus funciones y obligaciones?	✓			
2	¿El personal de Bodega cuenta con la suficiente aptitud y capacitación para realizar sus funciones?	✓			
3	¿Existe personal autorizado para recibir y custodiar la mercadería hacia su lugar de almacenamiento?	✓			
4	¿Se lleva un registro debidamente detallado de toda la mercadería que ingresa a Bodega?	✓			
5	La mercadería en Bodega se almacena según: a. Código b. Tamaño c. Cantidad	✓			Establecido en base al tamaño de los productos.
6	¿Existe documentos de respaldo en la solicitud de mercadería a Bodega?	✓			
7	¿Se necesita la autorización del Jefe de Bodega para gestionar los pedidos de mercadería?		✓		La autorización es del Coordinador de Compras
8	¿Existe revisiones frecuentes sobre el estado de la mercadería almacenada en Bodega?	✓			
9	¿Cuenta con un sistema de entrada y salida de mercadería?	✓			Manejo de Kardex método promedio
10	¿Cuenta con un procedimiento en el caso de no contar con espacio en Bodega para almacenar mercadería?	✓			
11	¿La mercadería se encuentra debidamente ordenada y cuenta con un fácil acceso?	✓			
12	La Bodega cuenta con una correcta: a. Disposición Física b. Ambiental c. Seguridad	✓ ✓ ✓			
13	¿Cuenta con seguro la mercadería de Bodega?			✓	
14	¿El Bodeguero cuenta con documentos respaldo de la mercadería despachada de Bodega?		✓		
15	¿Se emite informes mensuales al Jefe de Logística sobre el estado y las existencias de Bodega?	✓			



\_\_\_\_\_  
JEFE DE DEPARTAMENTO

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 8. Cuestionario de Control Interno del Área de Logística

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Área de Logística

FECHA: 25/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Carlos Fonseca

Nº	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento de Logística tiene definidas sus funciones y obligaciones?	✓			
2	¿El personal de Logística cuenta con la suficiente aptitud y capacitación para realizar sus funciones?	✓			
3	¿El personal de Logística se turna en sus funciones?	✓			
4	¿Cuenta con una lista de los pasajeros que deben retirar o llevar al aeropuerto?	✓			
5	¿Realizan la compra de los pasajes para las personas que se desean viajar en avión?	✓			
6	¿Cuentan con la autorización del aeropuerto para realizar el proceso de documentación en dicho lugar?	✓			
7	¿Quién es la persona encargada de trasladar a los pasajeros desde el aeropuerto hacia la empresa o desde la empresa hacia al aeropuerto? a. Chofer b. Auxiliar de Logística	✓ ✓			Acompaña al chofer en el traslado de pasajeros
8	¿La Sala de Inducción es cómoda para los pasajeros?	✓			
9	¿Informa a los pasajeros sobre lo que deben hacer dentro de la embarcación en caso de sufrir un accidente?	✓			
10	Antes del zarpe, ¿persona de Logística se encarga de que cada uno de los pasajeros cuenten con la seguridad respectiva?	✓			
11	¿Quién es la persona encargada de solicitar permiso para el zarpe de la embarcación? a. Persona encargada de la embarcación b. Auxiliar de Logística c. Jefe de Logística	✓			
12	¿Personal de Logística se encarga de verificar el buen estado de la embarcación antes del zarpe?			✓	Se encarga el personal del Dpto. de Operaciones.
13	¿En cada entrega de alimentos a las embarcaciones, otorga un documento en donde detalla lo entregado?		✓		
14	¿Realiza un informe sobre las actividades realizadas?	✓			
15	¿Cada cuánto realizan un informe sobre las actividades ejecutadas por el personal de Logística? a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			



**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 9. Cuestionario de Control Interno del Departamento de Contabilidad

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Contabilidad

FECHA: 02/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Mariana Oroñez

N°	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El personal de Contabilidad cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones?	✓			
<b>CAJA Y BANCOS</b>					
2	¿Realiza arqueo de caja de forma sorpresiva y sistemático?	✓			
3	El arqueo de caja se realiza: a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			
4	¿En caso de recibir cheques, éstos se reciben a nombre de la empresa?	✓			
5	Los cheques recibidos, ¿son depositados inmediatamente?	✓			
6	El efectivo que recibe la empresa, ¿son depositados al día siguiente hábil al Banco correspondiente?	✓			
7	¿Existe un fondo de Caja Chica para hacer frente a pagos menores en efectivo?	✓			
8	¿Todos los departamentos de la empresa cuentan con un fondo de Caja Chica?		✓		Solo Departamento de Compras y Contabilidad
9	¿El dinero de Caja Chica en el Departamento de Contabilidad se encuentra en un lugar restringido para que solo utilice la persona responsable de dicho efectivo?	✓			
10	¿Cuentan con un reglamento de Caja Chica en donde establezcan los límites máximos a desembolsar del fondo de Caja Chica?	✓			
11	¿Todo desembolso cuenta con un documento respaldo que ampara el desembolso de Caja Chica?	✓			
12	¿Dichos documentos se encuentran archivados en un lugar seguro?	✓			
13	Los desembolsos de Caja Chica son autorizados por: a. Auxiliar de Contabilidad b. Contadora c. Departamento de Compras	✓			
14	El cheque se emite de manera: a. Manual b. Impreso	✓			Tanto en Quito y Coca.
15	¿Los cheques anulados son archivados?	✓			Con su respectivo sello anulado
16	Cuando la persona autorizada para firmar cheques, ¿dejan firmados cheques en blanco para su posterior emisión?		✓		
17	Se efectúan conciliaciones bancarias de manera: a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			

18	Las personas encargadas de realizar conciliaciones bancarias, ¿son personas ajenas de emisión de cheques, del manejo de Caja Chica o de la persona encargada de realizar el proceso de pago?	✓			
19	¿Quién es la persona encargada en efectuar transferencias bancarias? a. Contadora b. Gerente c. Auxiliar de Contabilidad	✓			
<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR</b>					
20	¿Existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro?	✓			
21	¿Existen políticas definidas en cuanto a los tiempos o plazos de los créditos?	✓			El período de crédito prometido es de 30 días
22	¿Cuentan con normas y procedimientos para una gestión de cobro adecuada?	✓			
23	¿Cuándo el cliente no paga por su servicio, se procede al cobro judicial?		✓		
24	¿Los préstamos que se efectúan a los empleados son autorizados por el personal adecuado?	✓			
25	¿Existe un valor máximo para otorgar un préstamo a los empleados?	✓			
26	¿Se conceden nuevos préstamos a empleados, aún cuando éstos tengan saldos pendientes?		✓		
27	¿Se tiene como norma deducir a través de nómina, cuotas del préstamo otorgado a los empleados?	✓			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
28	¿Existe un detalle de los activos fijos en el cual se describe su origen y su costo?	✓			
29	¿Llevan un registro de los activos fijos permitiendo así una correcta clasificación y control?	✓			
30	Al final de cada período, ¿evalúa los valores en los libros de los activos fijos a fin de determinar si algún activo sufrió una pérdida o deterioro?	✓			
31	¿Cuál es el método de depreciación utilizada por la empresa? a. Método de línea recta b. Método de la suma de dígitos c. Método de las unidades de producción	✓			
32	¿Cuál es la vida útil de las embarcaciones? a. 10 años b. 7-15 años c. 20 años	✓			
33	¿Se efectúan conteos periódicos de los activos fijos, y estos se comparan con la cuenta mayor?	✓			
34	¿Se determina por escrito las personas responsables de la custodia y mantenimiento de los activos fijos asignados?	✓			Solo a las embarcaciones
35	¿Todos los activos fijos se encuentran cubiertos con una póliza de seguro contra todo tipo de riesgo?	✓			

OBLIGACIONES A PAGAR				
36	¿Se planifican los pagos de acuerdo con sus fechas de vencimiento y proyecciones de ingresos de la empresa?	✓		
37	En los préstamos con Instituciones Bancarias, ¿se lleva un registro para mantener un control de saldos?	✓		
INGRESOS Y GASTOS				
38	¿Se registran oportunamente los ingresos a fin de garantizar la confiabilidad e la información?	✓		
39	¿Los ingresos se soportan con documentación pre-enumerada?	✓		
40	¿En el caso de recibir donaciones, se procede a emitir el comprobante correspondiente?		✓	Nunca han recibido donaciones
41	¿Los gastos son aprobados previamente según un presupuesto?	✓		
42	¿Se registra los gastos según el catálogo de cuentas de la empresa?	✓		
43	¿Los gastos cuentan con respaldos que permita un registro adecuado?	✓		
NÓMINA				
44	¿El pago de horas extras son autorizadas por las personas respectivas?	✓		
45	¿La nómina está sujeta a una aprobación final por algún funcionario responsable?	✓		
46	El pago de nómina se realiza en: a. Efectivo b. Cheque c. Transferencia	✓ ✓		El 90% se paga en cheque El 10% en transferencia
47	¿Firman los trabajadores la nómina o un recibo de pago de nómina?	✓		
48	Se procede a pagar el sueldo: a. Finales del mes b. Inicio del mes	✓		

**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 10. Cuestionario de Control Interno del Dpto. Seguridad y Medio Ambiente

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

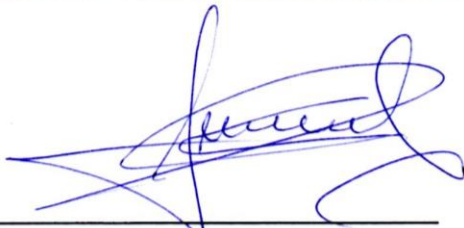
DEPARTAMENTO: Seguridad y Medio Ambiente

FECHA: 25/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Juan Carlos López

N°	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El Departamento de Seguridad y Medio Ambiente tiene definidas sus funciones y obligaciones?	✓			
2	¿Todo el personal cuenta con la suficiente aptitud y capacidades para realizar sus obligaciones?	✓			
<b>JEFE DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE</b>					
3	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente recibe reportes de: a. Departamento de Logística b. Departamento de Operaciones c. Todos los departamentos de la empresa	✓ ✓			
4	¿Cada cuánto envían un informe al cliente de los servicios brindados? a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			
5	¿Envían además documentos respaldos al cliente?	✓			
6	Antes de realizar el proceso de facturación, esperan la aprobación del cliente	✓			
7	¿Verifica la seguridad de cada una de las embarcaciones de la empresa?	✓			Solo en el momento en el que se crea la embarcación.
8	Antes de zarpe, ¿verifica que la embarcación se encuentra en buen estado?			✓	Proceso que realiza el Dpto. de Mantenimiento.
9	¿Verifica la seguridad de los objetos que se encuentran en la embarcación antes del zarpe?			✓	Proceso que realiza el Supervisor de Puerto
10	¿Jefe de Seguridad y Medio Ambiente se encarga de los desechos que pueden causar daños al medio ambiente?	✓			
11	¿Cada cuánto realizan el proceso de desechos de productos tóxicos? a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			
12	¿Se encarga de planificar capacitaciones a todos los departamentos de la empresa?		✓		Solo Departamento de Operaciones
13	Las capacitaciones se realizan de manera: a. Teórica b. Práctica	✓	✓		Solo a empleados operativos.
<b>MÉDICO OCUPACIONAL</b>					
14	¿El médico cuenta con todos los implementos necesarios para ejecutar sus obligaciones?	✓			
15	¿La empresa cuenta con un médico para todos los trabajadores de la empresa?		✓		Solo para trabajadores del Coca.

16	¿El médico trabajo las 8 horas laborables?	✓			
17	¿El consultorio médico se encuentra cerca de las actividades operacionales de la empresa?	✓			
18	El médico atiende en caso de: a. Accidentes leves b. Accidentes graves	✓	✓		El médico atiende al paciente y llaman a una ambulancia para que traslade al Hospital.
19	¿La empresa se hace cargo de los accidentes que puede tener algún trabajador que se encuentra en la empresa fuera del horario de trabajo?		✓		Le otorga los permisos necesarios
20	¿Realiza un informe sobre lo sucedido con el paciente herido?	✓			



**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 11. Cuestionario de Control Interno del Área de Mantenimiento

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Área de Mantenimiento

FECHA: 26/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Carlos Buenaventura

Nº	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿El área de mantenimiento cuenta con sus políticas y obligaciones definidas?	✓			
2	¿El personal de mantenimiento cuenta con la capacidades necesarias para realizar sus funciones?	✓			
3	¿El personal de mantenimiento cuenta con un sistema para conocer cada cuanto deben realizar mantenimiento a las piezas de las embarcaciones?	✓			Personal cuenta con un calendario de mantenimiento.
4	¿Están distribuidos el personal de mantenimiento para cada una de las embarcaciones?		✓		Dependiendo del daño del barco, asignan al respectivo personal de mantenimiento.
5	Antes de que una embarcación zarpe, ¿realiza el respectivo mantenimiento?	✓			
6	¿Entrega un documento en donde detalle que la embarcación se encuentra en buen estado y está listo para zarpar?	✓			
7	El taller de mantenimiento cuenta con: a. Espacio Físico b. Extintores c. Botiquín de Primeros Auxilios	✓ ✓ ✓			
8	¿Cuentan con todos los instrumentos necesarios para realizar mantenimiento? a. Uniforme b. Guantes c. Casco	✓ ✓ ✓	✓		
9	Los materiales para crear una nueva embarcación solicitan a: a. Bodega b. Departamento de Compras c. Departamento de Contabilidad	✓ ✓			
10	¿Cada empleado cuentan con implementos de seguridad?	✓			
11	¿Realizan planos para la creación de una nueva embarcación?		✓		Encargado jefe de Operaciones, jefe de mant. da su opinión.
12	¿Cuánto se demora en la creación de una embarcación? Botes o Deslizadores: a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses	✓			
13	Canoas: a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses	✓			

14	Motochatas: a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses	✓			
15	Gabarras: a. De 1 a 3 meses b. De 3 a 5 meses c. De 5 a 9 meses	✓			
16	¿Cada proceso de creación de embarcaciones es supervisado?	✓			Supervisado por el jefe de Mantenimiento.
17	¿Realizan un proceso de desecho de los residuos que sale por la creación o mantenimiento de una embarcación?	✓			Con la ayuda del jefe de Seguridad y Medio Ambiente.
18	¿Realiza un informe sobre las actividades realizadas?	✓			

---

**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 12. Cuestionario de Control Interno del Área de Transp. Terrestre y Fluvial

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO: Área de Transporte Terrestre y Fluvial      FECHA: 26/02/2016

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO: Mateo Chillagana

Nº	PREGUNTAS	¿Emplea el procedimiento la empresa?			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta con políticas y obligaciones definidas? a. Transporte Terrestre b. Transporte Fluvial c. Supervisor de Puerto	✓ ✓ ✓			
2	¿El personal cuenta con la capacidades necesarias para realizar sus funciones? a. Transporte Terrestre b. Transporte Fluvial c. Supervisor de Puerto	✓ ✓ ✓			
<b>SUPERVISOR DE PUERTO</b>					
3	¿Realiza un cronograma de las salidas de las embarcaciones?	✓			
4	¿Verifica el zarpe de la embarcación desde el muelle de la empresa?		✓		verifica en el respectivo Puerto.
5	Antes del zarpe verifica que la embarcación cuente: a. Permiso de zarpe de la Dirección General de la Marina Mercante b. Matrícula de la embarcación c. Certificado de que la embarcación se encuentra en buen estado d. Documento en donde detalla la mercadería trasladada	✓ ✓ ✓ ✓			
6	¿Verifica que la embarcación no exceda con la cantidad máxima de mercadería?	✓			
<b>TRANSPORTE FLUVIAL</b>					
7	¿Cada embarcación cuenta con una característica para distinguirlas?	✓			
8	¿El Auxiliar de Transporte Fluvial se encarga de distribuir las embarcaciones a los proyectos del cliente?			✓	lo realiza el jefe de Operaciones.
9	¿El personal operativo rota para diferentes embarcaciones?		✓		cada embarcación está establecida su tripulación.
10	Cuentan con un proceso para verificar: a. Nivel de Río b. Nivel de viento	✓ ✓			
11	¿Quién es el encargado de cargar la mercadería a la embarcación? a. Personal de la embarcación b. Cliente	✓			
12	¿Verifica que cada uno de los objetos a trasladar cuente con la seguridad respectiva?	✓			
13	Durante el viaje, ¿existe una comunicación constante entre la tripulación de la embarcación con el Supervisor de Puerto?	✓			
14	¿Manejan un documento en donde detallan la mercadería que traslada cada embarcación?	✓			

15	¿Está establecido un proceso en caso de que la embarcación sufra un accidente?	✓			
16	Personal de embarcación se queda a dormir en: a. Gabarras b. Motochatas c. Canoas d. Botes o Deslizadores	✓ ✓			
17	Cada embarcación cuenta con: a. Implementos de seguridad para la tripulación b. Caja de Botiquín c. Almacenamiento de comida	✓ ✓ ✓			Excepto canoas y deslizadores
18	¿Quién es el encargado de despachar la mercadería de la embarcación? a. a. Personal de la embarcación b. b. Cliente	✓			
19	Lleva un control de la embarcación de: a. a. Kilómetros recorridos por la embarcación b. b. Cantidad de gasolina	✓ ✓			
20	El informe en donde detallan las actividades que ejecuta el personal operativo, se realiza: a. Diario b. Semanal c. Mensual	✓			
<b>CHOFER</b>					
21	¿Existe un documento en donde detalla la solicitud del servicio del Chofer?		✓		
22	¿Solicita el servicio del departamento de mantenimiento para la revisión del autobús?	✓			
23	El lugar para estacionar el autobús en la empresa cuenta con: a. Espacio Físico b. Seguridad	✓ ✓			
24	Lleva un control del autobús de: a. Kilómetros recorridos por el autobús b. Cantidad de gasolina	✓ ✓			




---

**JEFE DE DEPARTAMENTO**

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 13. Resultados de los Cuestionarios de Control Interno

### DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL CONTROL INTERNO

#### Departamento de Talento Humano:

- El Departamento de Talento Humano no cuenta con las funciones de: capacitar a los trabajadores, contratar al personal ni de pagar nómina. Dichas funciones lo realiza el Departamento de Contabilidad.
- En el momento de entrevistar al personal que desea ingresar a la empresa, no cuentan con un formato para evaluar la puntualidad, saludo, presentación y la entrevista.
- El Departamento de Talento Humano no informa de las funciones y responsabilidades al nuevo personal que ingresa a la organización.

#### Área de Compras

- En el momento de realizar la compra, no notifica al Departamento de Contabilidad sobre dicha compra para que procedan con el pago.
- No se encuentra en un lugar seguro la mercadería que se envía a las instalaciones de la empresa del Coca.
- El Jefe de Compras no se mantiene informado ni actualizado sobre los precios de la mercadería que son esenciales para la empresa, para así detectar el momento adecuado para comprar dichos artículos.

#### Área de Bodega

- Bodega no cuenta con un documento respaldo de la mercadería que sale de dicho lugar y que se entrega al personal de la empresa.

#### Área de Logística

- Personal de logística no se encarga de verificar el buen estado de la embarcación (deslizadores o botes) antes del zarpe.
- En el momento de entregar los alimentos a cada gabarra de la empresa, no otorgan un documento en donde se detalle lo entregado.

#### Departamento de Seguridad y Medio Ambiente

- Antes del zarpe, no verifica el buen estado de la embarcación, además de que no verifica la seguridad de los objetos que se encuentran en el barco.
- El personal de mantenimiento no cuenta con el uniforme apropiado para realizar su trabajo.

#### Departamento de Transporte Terrestre y Fluvial

- No existe un documento en donde se detalle y muestre la solicitud del servicio del transporte terrestre (chofer).

**Fuente:** Cuestionario realizado a los Jefes de Departamento

## Anexo 14. Formato de la encuesta de filosofía y gestión de riesgos

### ENCUESTA DE FILOSOFÍA Y GESTIÓN DE RIESGOS

**OBJETIVO:** Conocer las actitudes y el modo en el que la empresa contempla los riesgos, desde la implantación y desarrollo de estrategias para enfrentar dichos riesgos.

Marque con una “x” una opción por pregunta.

1. ¿En su departamento se encuentran definidas las actividades y responsabilidades para cada uno de los cargos de su área?  
 Si  
 No
2. ¿La empresa cuenta con una política que exija identificar y evaluar riesgos que puede afectar a su departamento?  
 Si  
 No
3. ¿En su departamento identifican riesgos que puede afectar al funcionamiento de sus operaciones? Si la respuesta es afirmativa prosiga con la siguiente pregunta, si la respuesta es negativa diríjase a la pregunta 10.  
 Si  
 No
4. ¿Quién es la persona encargada de identificar los riesgos por los que enfrenta su departamento?  
 Gerente  
 Jefe de Departamento  
 Otra persona especializada en riesgos
5. ¿Usted notifica al Gerente General sobre los riesgos que enfrenta su departamento?  
 Si  
 No
6. Seleccione el método en el que notifica a Gerencia sobre dichos riesgos encontrados.  
 Carta  
 Correo  
 Informe  
 Verbal  
 No notifica
7. ¿Usted propone controles mediante una planificación para aquellos riesgos que afectan a su departamento? Si la respuesta es afirmativa responda la siguiente pregunta, si la pregunta es negativa prosiga a la pregunta 10.  
 Si  
 No

8. ¿Las planificaciones en donde se encuentra los controles para enfrentar a los riesgos, son discutidos previamente con el Gerente General para su debida aprobación?
- Si
- No
9. Califique la planificación en base a los resultados obtenidos.
- Muy buena
- Buena
- Mala
10. ¿Qué tan frecuente es la relación entre Gerencia y su departamento?
- Frecuente
- Poco frecuente
- Nada
11. Califique la relación que mantiene con Gerencia.
- Muy buena
- Buena
- Mala
12. ¿En la empresa realizan actividades para la integración de los diferentes departamentos de la organización?
- Si
- No

*Gracias por su colaboración*

**Fuente:** Elaborado por Ximena Báuz

## **Anexo 15. Resultados de la encuesta Filosofía y Gestión de Riesgos e Integridad y Valores Éticos**

### **Resultados de la encuesta Filosofía de Gestión de Riesgos**

- **PREGUNTA 1: ¿En su departamento se encuentran definidas las actividades y responsabilidades para cada uno de los cargos de su área?**

En todos los departamentos de la empresa si se encuentran definidas las funciones a realizar por lo tanto, los empleados comprenden las funciones para realizar su trabajo y realizar estos de manera correcta. Aunque por más que los jefes de departamento comuniquen las responsabilidades a sus trabajadores, no garantiza que dichos empleados realicen sus funciones según lo establecido, por lo cual se realizó el levantamiento de procesos, el cual se encuentra desde el Anexo N° 12 al 49.

- **PREGUNTA 2: ¿La empresa cuenta con una política que exija identificar y evaluar riesgos que puede afectar a su departamento?**

El 33% de los encuestados; dos departamentos afirman que en su respectivo departamento cuenta con una política que exige identificar y evaluar riesgos. Mientras que el 67% de los encuestados; cuatro departamentos de la entidad niegan que en su departamento cuenta con dicha política.

- **PREGUNTA 3: ¿En su departamento identifican riesgos que puede afectar al funcionamiento de sus operaciones?**

El 50% de las personas encuestadas; tres jefes de departamento, afirman que en sus respectivos departamentos identifican riesgos que pueden afectar el funcionamiento de sus actividades o procesos. Mientras que el otro 50% de los encuestados describen que sus departamentos no realizan ningún tipo de reconocimiento de riesgos.

- **PREGUNTA 4: ¿Quién es la persona encargada de identificar los riesgos por los que enfrenta su departamento?**

En base a las encuestados que afirmaron que en su departamento identifican riesgos, detallaron que las personas encargadas en identificar dichos riesgos son ellos mismos; los jefes de departamento.

- **PREGUNTA 5: ¿Usted notifica al Gerente General sobre los riesgos que enfrenta su departamento?**

Todos los departamentos que reconocen los riesgos que afecten a su trabajo, notifican al Gerente General sobre la situación con la que se enfrenta su departamento y cómo puede afectar al funcionamiento de la organización.

- **PREGUNTA 6: Seleccione el método en el que notifica a Gerencia sobre dichos riesgos encontrados.**

Dos jefes de departamento notifican al Gerente General de los riesgos encontrados en su departamento mediante un informe, mientras que el Departamento de Contabilidad afirma que notifica los riesgos a Gerencia de forma verbal.

Se preguntó a la Contadora, sobre la forma en el que notifica los riesgos, el cual explicó que una vez al mes mantiene una reunión con el Gerente en donde se presenta los Estados Financieros de la entidad del mes respectivo. En dicha reunión, la Contadora notifica sobre las novedades que encontró respecto al área contable, es por esto que la Contadora considera que notifica al Gerente sobre la identificación de riesgos de forma verbal.

- **PREGUNTA 7: ¿Usted propone controles mediante una planificación para aquellos riesgos que afectan a su departamento?**

El 33% de los encuestados afirman que realizan una planificación para aplicar controles a los riesgos identificados en su respectivo departamento, mientras que el 17% de los encuestados; el Departamento de Contabilidad, niega que propone controles o realizan algún tipo de planificación. Mientras que el resto de los encuestados el 50%, no aplica esta pregunta ya que no identifican riesgos.

En el caso del Departamento de Contabilidad, aplica controles solo en el momento en el que Gerencia lo solicita, pero no ha tomado iniciativa en proponer controles sin que el Gerente lo requiera.

- **PREGUNTA 8: ¿Las planificaciones en donde se encuentra los controles para enfrentar a los riesgos, son discutidos previamente con el Gerente General para su debida aprobación?**

Los controles que realizan tanto en el Departamento de Operaciones y el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente son discutidos previamente con el Gerente General para implementarlos y enfrentar los riesgos que fueron identificados. Mientras que los otros departamentos no aplican esta pregunta ya que no identifican riesgos.

- **PREGUNTA 9: Califique la planificación en base a los resultados obtenidos.**

Las planificaciones aprobadas por el Gerente General para controlar los riesgos, fue calificada por el Departamento de Operación y el Departamento de Seguridad y Medio Ambiente como “Buena” en base a los resultados obtenidos. Los otros departamentos no identifican riesgos por lo cual no realizan ninguna planificación y esta pregunta no aplica para ellos.

- **PREGUNTA 10: ¿Qué tan frecuente es la relación entre Gerencia y su departamento?**

El 67% de los encuestados; cuatro departamentos de la empresa Contabilidad, Control de Calidad, Operaciones y Seguridad y Medio Ambiente, garantizan que mantienen una relación frecuente con la Gerencia, entretanto el 33% de los encuestados, siendo dos departamentos de la entidad, son quienes aseguran que posee una interacción poco frecuente con la Gerencia.

- **PREGUNTA 11: Califique la relación que mantiene con Gerencia.**

El 83% calificó la interacción que mantiene la Gerencia con su departamento como “Buena”, mientras que el 17% de los encuestados, siendo tan solo el Departamento de Operaciones quien califica la relación como “Muy Buena”.

En base a los resultados de esta pregunta se puede concluir que el Gerente mantiene una buena relación con todos los jefes de departamentos de la organización.

- **PREGUNTA 12: ¿En la empresa realizan actividades para la integración de los diferentes departamentos de la organización?**

Todos los encuestados opinaron que no realizan ningún tipo de actividad para la integración de todos los trabajadores de la organización.

### **Resultados de la encuesta Filosofía de Filosofía y Valores Éticos**

- **PREGUNTA 1: ¿El jefe de su departamento especifica las funciones que debe realizar usted proporcionando una guía adecuada para ello?**

El 85% de los encuestados afirman que el jefe de su departamento especifica las funciones que deben realizar los empleados brindando una guía en cada uno de sus actividades. Mientras que el 15% niega que su jefe les proporciona la información adecuada para realizar su trabajo. Se comprobó que las personas que niegan esta pregunta son trabajadores del Departamento de Operaciones.

- **PREGUNTA 2: ¿Conoce usted el plan estratégico de la organización, esto quiere decir: objetivos, misión visión, políticas y estrategias de la empresa?**

El 20% de los encuestados afirman que el jefe de su departamento les informa sobre los objetivos, misión, visión, política y estrategias de la empresa, mientras que el 80% de los encuestados lo niegan, el cual en su mayoría son empleados del Departamento de Operaciones.

- **PREGUNTA 3: ¿El jefe de su departamento evalúa a menudo sus conocimientos y habilidades para así conocer su desempeño y si lleva a cabo su trabajo de manera adecuada?**

El 15% de trabajadores niegan que su jefe de departamento realice evaluaciones para conocer si realizan su trabajo de manera adecuada, las cuales el 12% de los encuestados son del Departamento de Operaciones del área de Mantenimiento. Mientras que el 85% afirmaron que en su departamento realizan evaluaciones a menudo para conocer el desempeño y la manera de cómo realiza su trabajo.

- **PREGUNTA 4: ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Código de Ética?**

El 89% de los encuestados niegan conocer si la organización cuenta con un Código de Ética, mientras que el 11% afirma que si tienen conocimiento de que la empresa cuenta con dicho Código.

- **PREGUNTA 5: ¿El Gerente de la empresa ha exigido a todo el personal acatar el Código de Ética sin distinción de jerarquías?**

En base al 11% de los trabajadores que afirmaban en la anterior pregunta de conocer que la entidad cuenta con un Código de Ética, los mismos encuestados afirman que el Gerente ha exigido a todo el personal de la entidad acatar dicho Código sin distinción jerárquica.

- PREGUNTA 6: ¿Conoce usted los valores promulgados en el Código de Ética?**

El 2% de los trabajadores niegan que conocen los valores detallados en el Código de Ética, mientras que el 9% acepta conocer los valores descritos en dicho Código. El 89% de los encuestados respondieron que no aplican a la pregunta de la encuesta, debido a que no conocían que en la empresa existía con un Código de Ética.
- PREGUNTA 7: ¿El comportamiento del jefe de su departamento difunde valores éticos?**

El 9% de los encuestados describe que el jefe de su departamento difunde valores éticos en su comportamiento, mientras que el 15% no está de acuerdo que su jefe se comporta con valores éticos, los cuales en su mayoría son trabajadores del Departamento de Operaciones, área de Mantenimiento.
- PREGUNTA 8: Califique el grado de ambiente laboral que difunde el jefe de su departamento.**

El 77% de los empleados de la empresa califica como “Buena” el ambiente laboral que difunde el jefe de su departamento, mientras que el 15% lo califica como “Mala” el ambiente laboral que propaga el jefe de su respectivo departamento, esto quiere decir que, el jefe con mayor calificación negativa en lo referente a su ambiente laboral es el jefe del área de Mantenimiento del Departamento de Operaciones con un 9%.
- PREGUNTA 9: ¿En su departamento realizan actividades para inducir a los trabajadores a un comportamiento ético?**

El 43% de los encuestados afirman que la organización realiza actividades que induce a cada uno de los trabajadores a un comportamiento ético, mientras que el 57% de los trabajadores niegan que la entidad realice dichas actividades éticas, en su mayoría son personal del área de Transporte Aéreo, Fluvial y Terrestre.

La organización realiza actividades para impulsar un comportamiento ético solo al Departamento de Operaciones incluyendo a Logística ya que en dichas áreas son los que se encargan de la operación del servicio de transporte fluvial y también porque es en donde se encuentran la mayoría de los trabajadores de la entidad.
- PREGUNTA 10: ¿Conoce usted los procedimientos que cuenta la empresa para denunciar comportamientos inapropiados por parte de los trabajadores o funcionarios de la organización?**

Los 137 trabajadores que fueron encuestados afirman conocer los procedimientos que cuenta la entidad para denunciar sobre comportamientos inapropiados que realice tanto los empleados o funcionarios de la empresa. Esto quiere decir que las personas encargadas de los que fueron encuestados realizaron su función al informar sobre el proceso que deben realizar cada uno de ellos en el caso de querer denunciar cualquier acción inapropiada.
- PREGUNTA 11: ¿En la empresa toman acciones disciplinarias contra los empleados que realizan conductas inapropiadas?**

Todos los empleados encuestados afirmaron que la empresa si toma acciones disciplinarias contra los trabajadores que realicen conductas inapropiadas. Por lo cual, se puede concluir que todo el personal conoce sobre el proceso de sanciones y además los empleados están conscientes sobre las consecuencias que puede tener un trabajador cuando no labora de acuerdo a lo que está establecido en las políticas de la organización.

- **PREGUNTA 12: Seleccione en qué grado se encuentra de acuerdo con las medidas aplicadas al personal que realice actos inapropiados dentro de la empresa.**

En base a la pregunta anterior, el 15% de los trabajadores no están de acuerdo en las medidas que toma el jefe del departamento con respecto a los empleados con mala conducta, mientras que el 59% de los encuestados están totalmente de acuerdo con las medidas que toma el jefe de departamento.

- **PREGUNTA 13: ¿Dichas medidas disciplinarias son discutidas con el empleado implicado previamente a ejecutarse?**

El 91% de los encuestados afirman que las personas encargadas de aplicar sanciones a los trabajadores que laboran con un comportamiento inapropiado, discuten antes de que las medidas se apliquen a dichos empleados. Mientras que el 9% del personal encuestado niegan que discutieron con ellos de las sanciones antes de ejecutar.

**Fuente:** Resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa

## Anexo 16. Formato de la encuesta de Integridad y Valores Éticos

### ENCUESTA DE INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

**OBJETIVO:** Conocer los valores éticos e integridad de la empresa y si estos cumplen con los principios y prioridades de la organización.

Marque con una “x” una opción por pregunta.

1. ¿El jefe de su departamento especifica las funciones que debe realizar usted proporcionando una guía adecuada para ello?  
 Si  
 No
2. ¿Conoce usted el plan estratégico de la organización, esto quiere decir: objetivos, misión visión, políticas y estrategias de la empresa?  
 Si  
 No
3. ¿El jefe de su departamento evalúa a menudo sus conocimientos y habilidades para así conocer su desempeño y si lleva a cabo su trabajo de manera adecuada?  
 Si  
 No
4. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Código de Ética? Si la respuesta es afirmativa prosiga con la siguiente pregunta, si la pregunta es negativa diríjase a la pregunta 7.  
 Si  
 No
5. ¿El Gerente de la empresa ha exigido a todo el personal acatar el Código de Ética sin distinción de jerarquías?  
 Si  
 No
6. ¿Conoce usted los valores promulgados en el Código de Ética?  
 Si  
 No
7. ¿El comportamiento del jefe de su departamento difunde valores éticos?  
 Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 No estoy de acuerdo
8. Califique el grado de ambiente laboral que difunde el jefe de su departamento.  
 Muy buena  
 Buena  
 Mala

9. ¿En su departamento realizan actividades para inducir a los trabajadores a un comportamiento ético?
- Si  
 No
10. ¿Conoce usted los procedimientos que cuenta la empresa para denunciar comportamientos inapropiados por parte de los trabajadores o funcionarios de la organización?
- Si  
 No
11. ¿En la empresa toman acciones disciplinarias contra los empleados que realizan conductas inapropiadas?
- Si  
 No
12. Seleccione en qué grado se encuentra de acuerdo con las medidas aplicadas al personal que realice actos inapropiados dentro de la empresa.
- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 No estoy de acuerdo
13. ¿Dichas medidas disciplinarias son discutidas con el empleado implicado previamente a ejecutarse?
- Si  
 No

## MOTIVACIÓN DE PERSONAL

La siguiente pregunta si no corresponde a su departamento contestar “No Aplicar” y dirigirse a la pregunta 15.

14. ¿Considera que las provisiones de alimentos brindadas por la empresa, son suficientes para compensar sus necesidades cuando labora en las instalaciones de la empresa?
- Si  
 No  
 No Aplica

Escala del 1 al 10 en donde 1 significa que está desacuerdo y 10 que está totalmente de acuerdo. Marque con una “x” una opción por pregunta.

15. ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

16. ¿Se siente motivado para brindar todo su esfuerzo en el trabajo?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

17. ¿Si a usted le ofrecieran incentivos monetarios, se sentiría más motivado para realizar su trabajo?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

18. ¿Si a usted le ofrecieran incentivos no monetarios, cree que trabajaría de mejor manera?

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

19. Califique el ambiente laboral que existe dentro de su área de trabajo.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

20. ¿Le gustaría que evalúen periódicamente su desempeño en el trabajo?

*Gracias por su colaboración*

**Fuente:** Elaborado por Ximena Báuz

## Anexo 17. Entrevista a Gerente General

### ENTREVISTA

**Nombre del Entrevistado:** Rafael G.

**Cargo del Entrevistado:** Gerente General

**Fecha:** 11 de febrero del 2016

**1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades para la empresa?**

Una de las principales fortalezas de la empresa es la creación de sus propias embarcaciones con la más alta calidad y con el personal calificado. La parte externa de la embarcación cuenta con materiales reciclados de fácil acceso, aunque la parte interna en donde se encuentra lo motorizado, ciertas piezas se debe adquirir en la ciudad de Guayaquil ya que es el único lugar en donde se puede adquirir dichas piezas.

Además la ubicación de la entidad, es la adecuada para brindar el servicio de transporte fluvial, además de ubicarse a 10 minutos del aeropuerto y a 15 minutos de la terminal terrestre de la provincia Orellana, también cuenta con su propio puerto en donde el cliente puede subir a la embarcación para trasladarse a su destino con la seguridad correspondiente.

Por último la empresa cuenta con personal calificado tanto del área administrativa como operativa para cumplir con sus obligaciones. En especial los trabajadores operativos están preparados para la coordinación y logística de transportación de pasajeros y mercadería pesada y liviana.

En lo que respecta a las debilidades de la empresa, el Gerente está consciente que al contar con un cliente dependiente, no beneficia a la misma para obtener mayores ingresos. Además hay que considerar que dicho cliente es Petroamazonas, quien por el momento se retrasa en sus pagos debido a que en el país paso por un momento de crisis económica. Además el precio del petróleo ha disminuido bastante lo que ha causado que ciertos proyectos de Petroamazonas hayan sido cancelados y por lo tanto cancelado el servicio de transporte fluvial que ofrecía la empresa, lo que ha traído el despido de ciertos empleados del área operativa.

**2. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas para la entidad?**

Una de las oportunidades que la empresa cuenta y que beneficia a la misma es el contar con un bajo número de competidores ya que no muchas empresas se dedican a la actividad de transporte fluvial, además ciertas empresas no cuentan con las suficientes embarcaciones o el tamaño adecuado como lo cuenta esta organización.

En lo que respecta a las amenazas que cuenta la empresa, es la dependencia del sector petrolero, ya que al bajarse el precio del petróleo, las empresas petroleras cierran sus proyectos de los que ocasionan que se cancelen los órdenes de servicios de transporte fluvial. Y efectivamente los últimos meses se han cancelado algunos proyectos que

disminuyó el trabajo para la empresa, en donde tuvieron que tomar la difícil decisión de despedir a los trabajadores que no contaban con proyectos.

**3. ¿Cuáles son los objetivos principales de la entidad para dentro de dos años y comente el progreso de cumplimiento de los mismos?**

Cada año el Gerente junto a los Jefes de Departamento se reúnen para determinar los principales objetivos que se quieren llegar y además para determinar las estrategias pertinentes para cumplirlos. Dichos objetivos no se establecen en un documento, sino que todo queda pactado verbalmente.

Los siguientes objetivos fueron determinados a principios del año 2014 contando un plazo de dos a tres años.

- Mejorar la eficacia y efectividad de los procesos de todos los Departamentos que cuenta la empresa. La entidad contrató en el año 2015 a una persona capacitada y profesional para encargarse del Departamento de Control de Calidad, el cual se va a encargar de realizar el Manual de Procedimientos y evaluar cada uno de los procesos de la entidad para determinar si se ejecutan correctamente. Dicho manual todavía se encuentra en proceso de elaboración.
- Lograr la sustentabilidad económica para el funcionamiento de la empresa buscando nuevas fuentes de ingreso adentrándose en el ámbito del turismo. El turismo es una actividad nueva para la empresa pero al contar con las embarcaciones para trasladar a personas, ayuda en su gran mayoría ingresar en dicho ámbito.  
Este objetivo todavía se encuentra en proceso ya que la empresa está esperando que primero se certifique con la ISO: 9001, esto se debe a que una vez que la entidad obtenga una certificación de calidad abre puertas para así conseguir clientes tanto nacionales e internacionales del ámbito de turismo.
- Reforzar el liderazgo en el mercado de transporte fluvial y crecer de forma sostenible. Al igual que en el anterior objetivo, la empresa desea certificarse primero con la ISO: 9001 para obtener clientes nacionales e internacionales pero no solo para el ámbito de turismo sino también para ofrecerles servicio de transporte fluvial con calidad.  
Aunque existe otra estrategia en donde la empresa debe negociar con diferentes empresas petroleras que operan dentro de Ecuador, pero dicha estrategia no se ha cumplido ya que Gerencia considera que no es el momento de negociar y sería muy difícil conseguir nuevos clientes petroleros debido a que el mercado petrolero se encuentra inestable.
- Proporcionar a los clientes de la organización un servicio de calidad sin accidentes en el traslado de objetos a su destino establecido, creando nuevas embarcaciones de Gabarras con mayor capacidad para evitar accidentes por exceso de mercadería. No se ejecuta dicho objetivo ya que por el momento la entidad no cuenta con suficientes recursos.
- Mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal operativo y administrativo, brindando incentivos al personal tanto monetarios como no monetarios. Por el momento la empresa si ha ofrecido a sus trabajadores incentivos

monetarios pero lo que respecta a los incentivos monetarios, la entidad no cuenta con los suficientes recursos para realizarlo.

Además la entidad ofrece capacitaciones al personal operativo para mejorar sus conocimientos y aumentar la calidad del servicio que brinda la empresa. No realiza capacitaciones al personal administrativo ya que considera que dichos trabajadores no lo necesitan, además de que la organización no cuenta con suficientes recursos.

- Mejorar continuamente las políticas de Seguridad y Medio Ambiente e implementar la norma de calidad ISO 9001, es uno de los objetivos que se encuentra en proceso ya que el Jefe de Control de Calidad se encuentra elaborando el Manual de Procedimientos en donde también verificará la seguridad de la entidad y la calidad del servicio que brinda la misma. Dicho manual es uno de los principales requisitos para conseguir el certificado de Gestión de Calidad ISO 9001.

**4. ¿Considera a las políticas, normas y controles internos establecidas por la entidad suficientes y adecuadas para la misma?**

El Gerente considera que las políticas y controles internos con los que cuenta la empresa en este momento son las adecuadas y no es necesario incluir otras. En lo que está consciente es que debe aplicar medidas para que todos los trabajadores, sin excepciones, cumplan con las políticas establecidas por la entidad ya que es tanto por la seguridad de ellos mismos como para la entidad.

Gerencia conoce sobre dicha información ya que lo comunicó el Jefe del Departamento de Operaciones de que han existido accidentes debido a que el personal no acata las medidas de seguridad.

**5. ¿Qué riesgos considera usted que enfrenta la empresa?**

Uno de los principales riesgos por el que enfrenta la empresa, es la baja del precio del petróleo ya que el cliente principal con el que cuenta la entidad cerro varios proyectos de extracción de petróleo ocasionando así la cancelación de varias órdenes de servicios. Además de los posibles accidentes que puede ocasionar el medio ambiente a las embarcaciones de la empresa, ya que el clima no es un factor que se puede detectar ni evitar que suceda, aunque de igual forma la empresa si cuenta con procesos y seguridad para aplicar en caso de presentarse un mal clima o un bajo nivel de Río. Dichos accidentes pueden causar daños al personal, a la embarcación y a los objetos del cliente que son trasladados.

También como se mencionó anteriormente, la empresa depende de un cliente el cual se obtiene la mayoría de ingresos y en el momento en el que no renueven el contrato con Petroamazonas, la empresa no contaría con los suficientes clientes para reponer las órdenes de servicios que ofrecían a Petroamazonas.

**6. ¿Cuáles de dichos riesgos está dispuesto a asumir la entidad?**

La entidad desde un principio asumió el riesgo que puede tener las embarcaciones al navegar con un mal clima o un bajo nivel del Río, por lo que la empresa desde el principio estableció un horario para el personal de operaciones para que no naveguen después de la 5 pm., ya que a esta hora se determinó que la corriente del Río es incierta, además de que a partir de esa hora todavía se encuentra claro para navegar.

Con lo que respecta al precio del petróleo, la empresa consideró los efectos que puede traer la baja del precio pero no imaginaron que sea tanta la disminución, por lo que no contaron con un plan de acción en el caso que presentarse dicha situación.

**7. ¿Considera usted que la empresa se encuentra en crisis al haberse reducido el precio de petróleo a nivel mundial?**

Gerencia considera que la empresa se encontraba en crisis en el momento en el que se redujo el precio aproximadamente a \$20 ya en dicho momento es en donde se cancelaron varias órdenes de servicio, ocasionando así que la empresa no cuente con trabajo. Lamentablemente, la empresa tuvo que tomar la decisión de despedir a ciertos trabajadores operativos y administrativos pero esperan que en un futuro cuando la situación se encuentre mejor poder contratar de nuevo a dichos empleados para que continúen aportando a la organización.

Actualmente la empresa se encuentra estable tanto económicamente como operaciones, servicio de transporte fluvial que brinda la entidad.

**8. ¿Qué medidas tomó para enfrentar la crisis de la empresa y qué resultados ha obtenido?**

- Analizar junto al Jefe de Control de Calidad al personal que si aporta a la empresa.
- Analizar junto a la Contadora General de la entidad la disminución de los costos y gastos, evitando adquirir materiales que no son necesarias o pueden ser recicladas ya sea para la elaboración de nuevas embarcaciones, mantenimiento y traslado de mercadería.
- Decidieron mantener la política de crédito de la empresa, ya que consideraron que endurecer el crédito complicarían las ventas.
- Gerencia estudio los precios del servicio y analizó la alza de los mismos, lo cual llegaron a un acuerdo incrementando aproximadamente un 10% de los precios.

Cada una de dichas acciones que aplicó la empresa, ayudó a que la misma se mantenga y que la crisis no afecte totalmente a las operaciones.

**9. ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgos del que actualmente admite?**

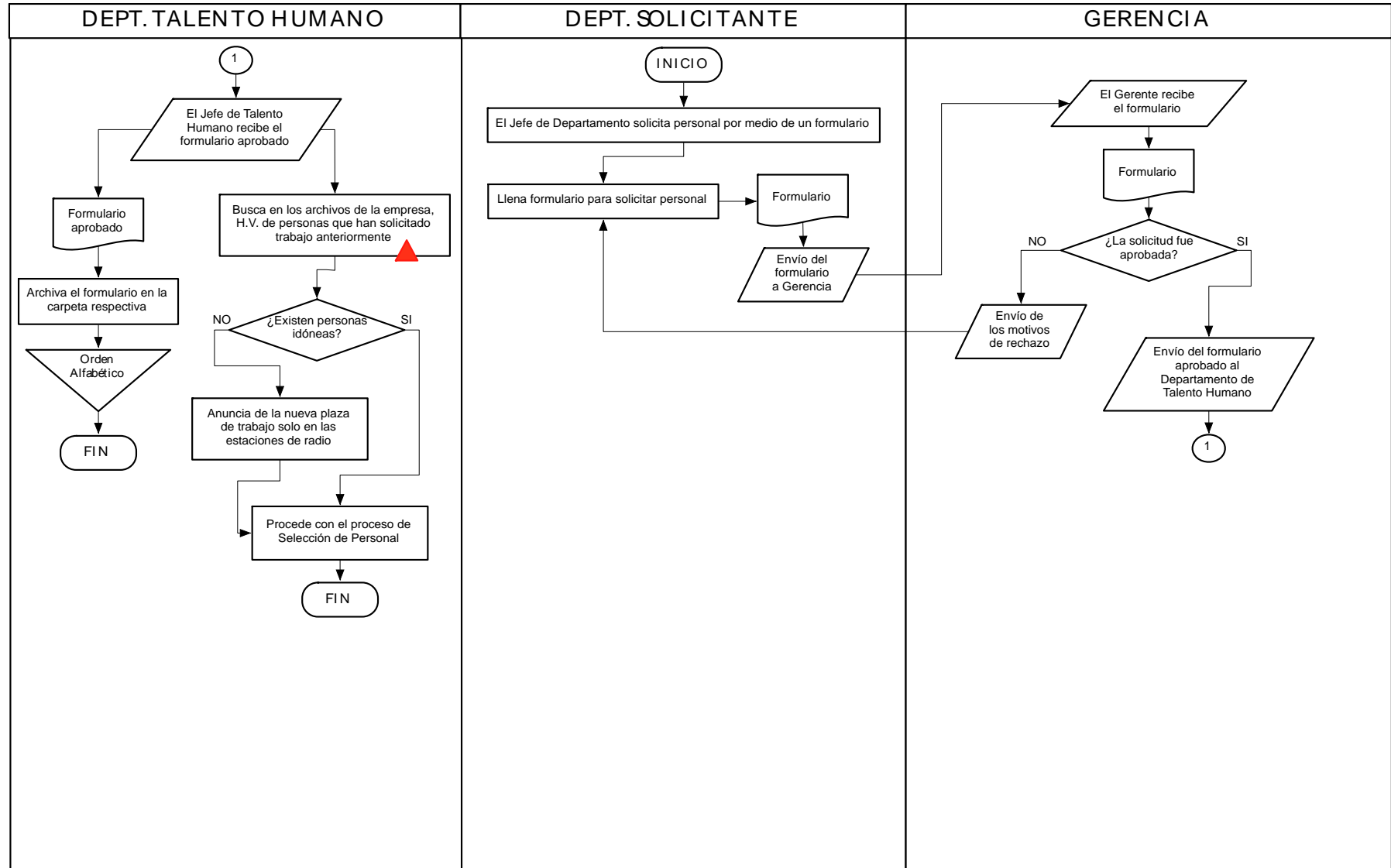
La empresa no se encuentra preparada para más riesgos que puedan traer pérdidas económicas ya que la misma no cuenta con suficiente recursos sino lo suficiente como para mantenerse estable.

**10. ¿Cuándo cree usted que la situación de la empresa vuelva a ser como antes o mejor que antes?**

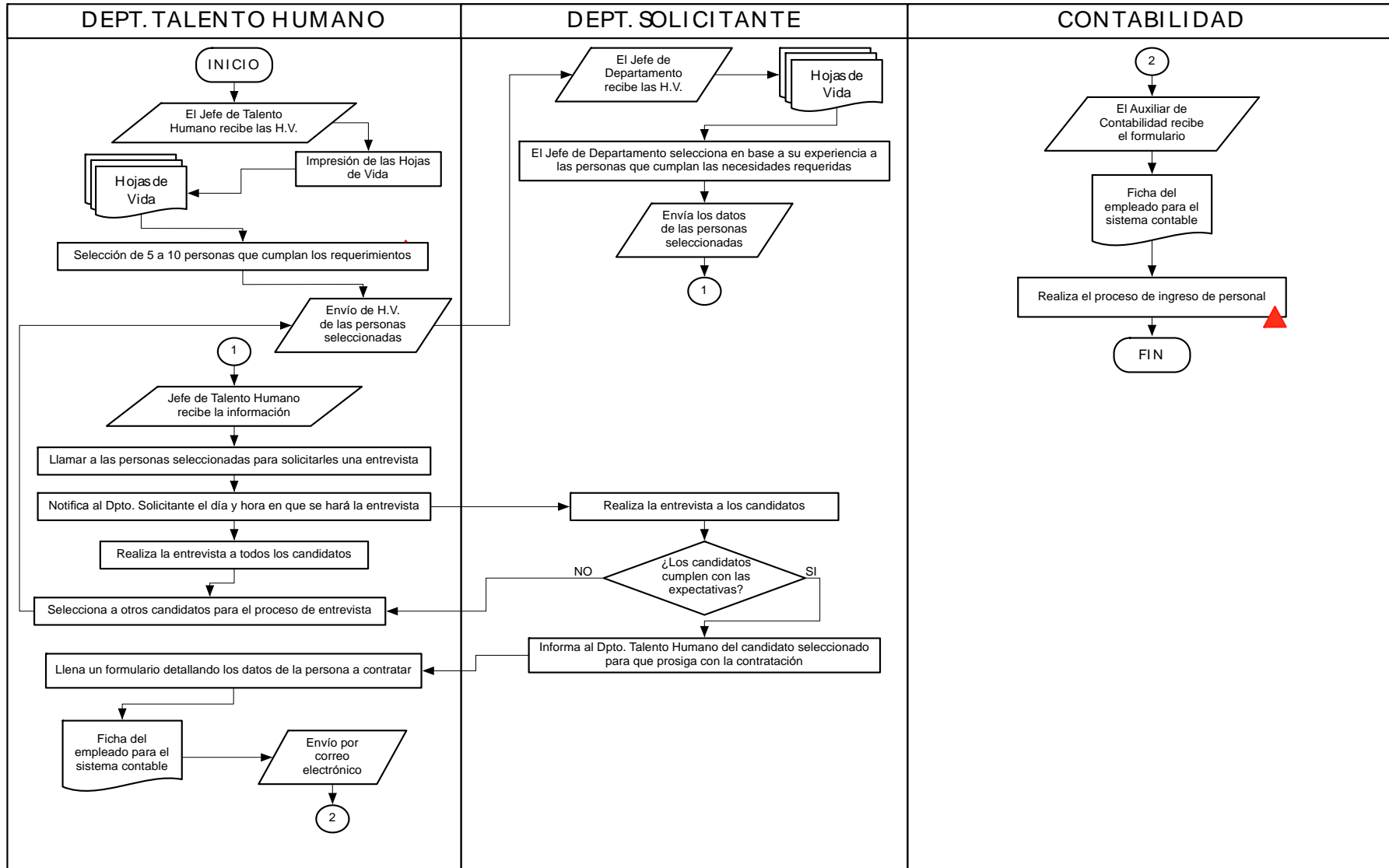
Debe pasar varios años para que el mercado del petróleo sea como antes por lo que la empresa busca nuevas fuentes de ingresos, lo que si funciona como lo tiene planificado, espera que dentro de 5 años la empresa vuelva a contar con los mismos ingresos que antes y ser una empresa importante en lo que se refiere al servicio de transporte fluvial.

**Fuente:** Entrevista realizada al Gerente General de la empresa

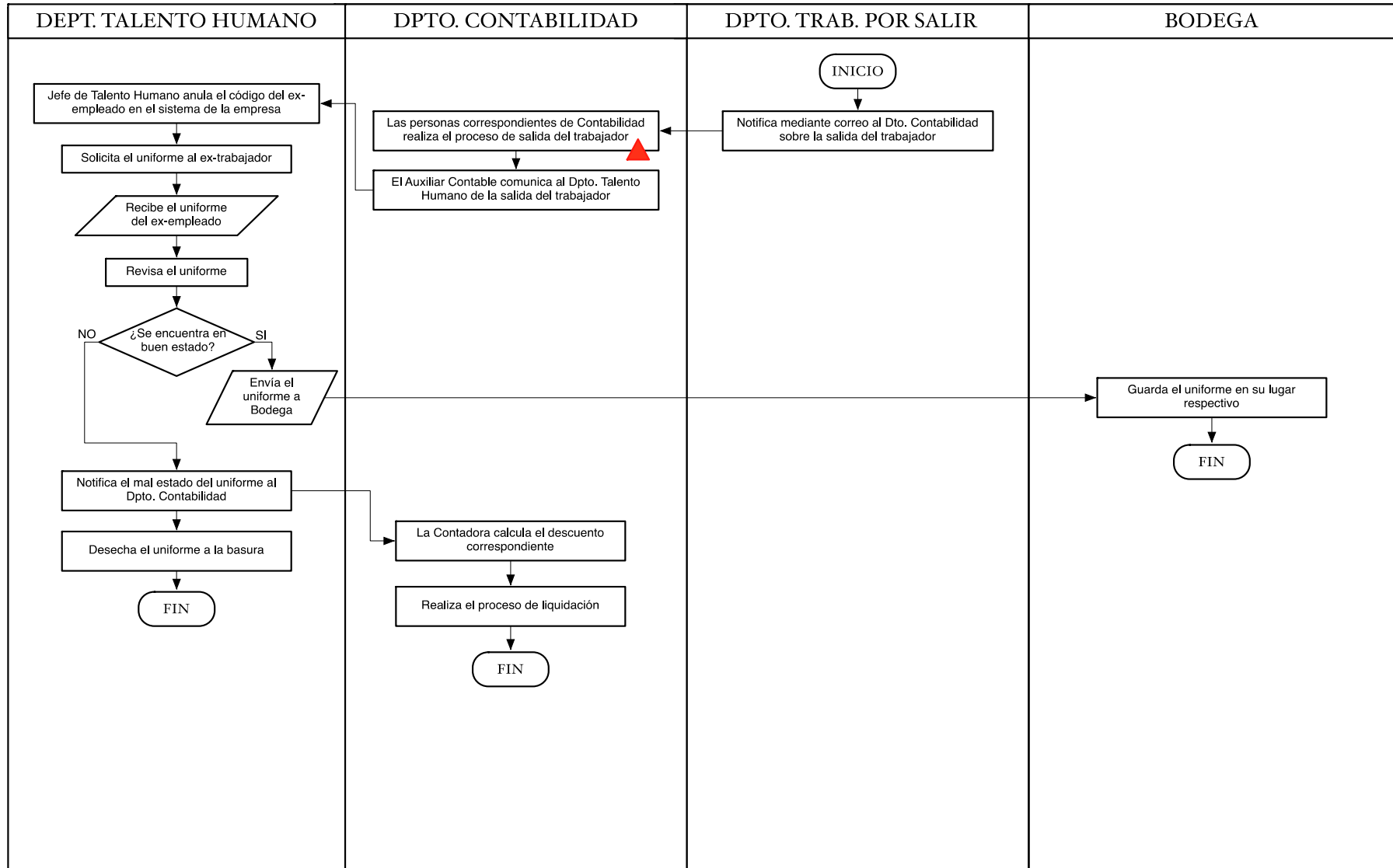
### Anexo 18. Dpto. Talento Humano – Reclutamiento de personal del Coca



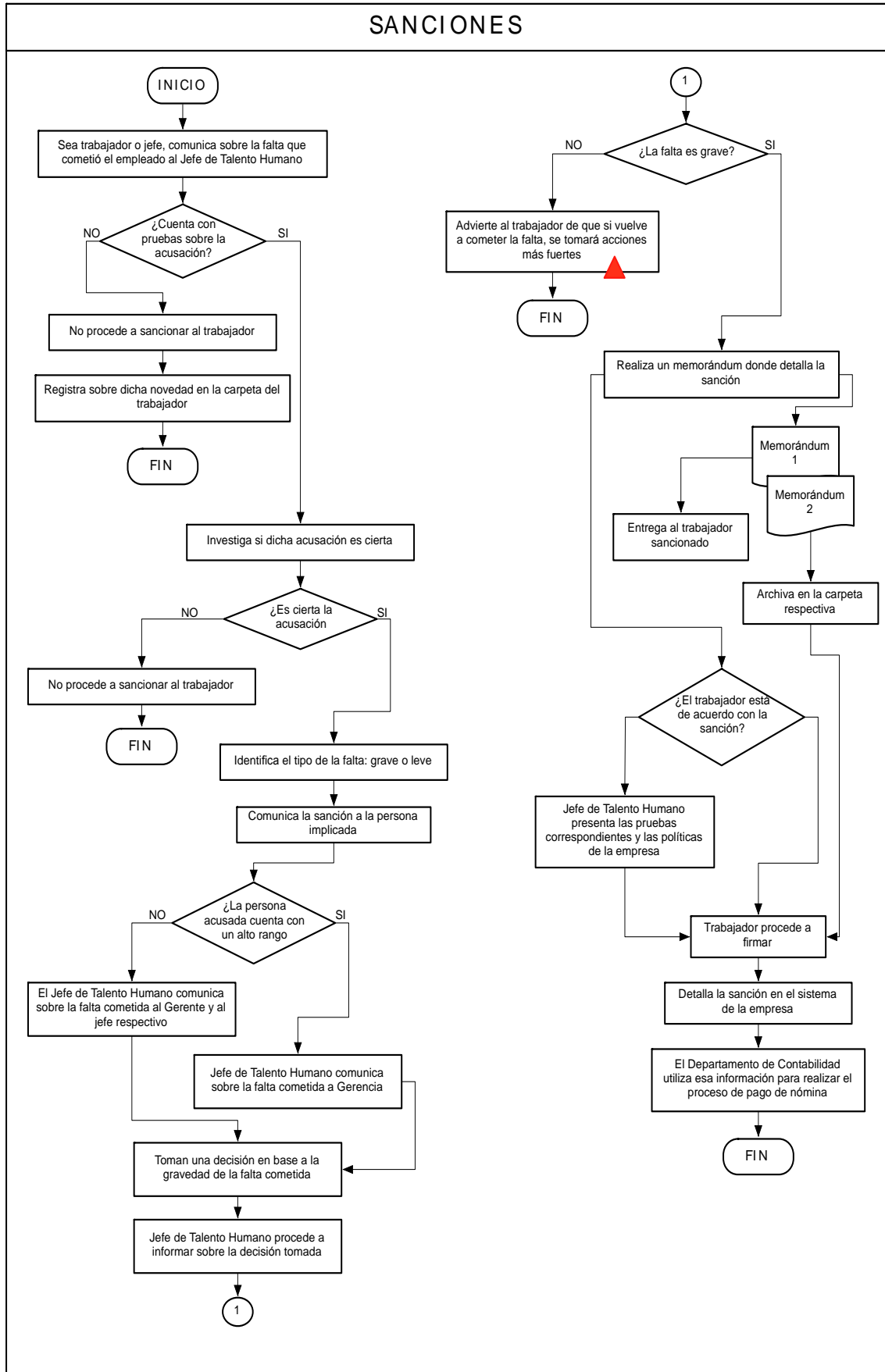
### Anexo 19. Dpto. Talento Humano – Selección de personal del Coca



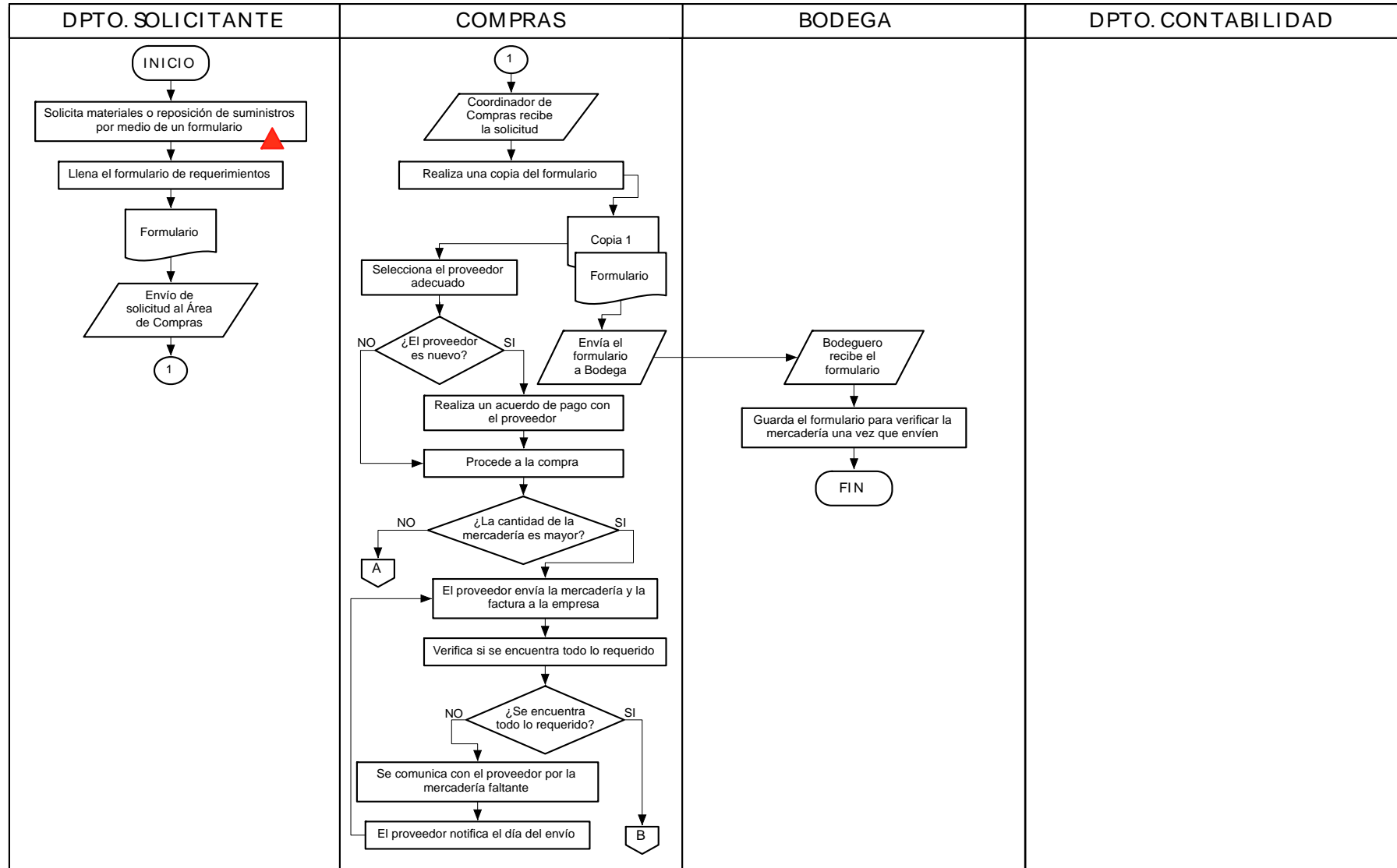
### Anexo 20. Dpto. Talento Humano - Revisión de uniformes de personal operativo

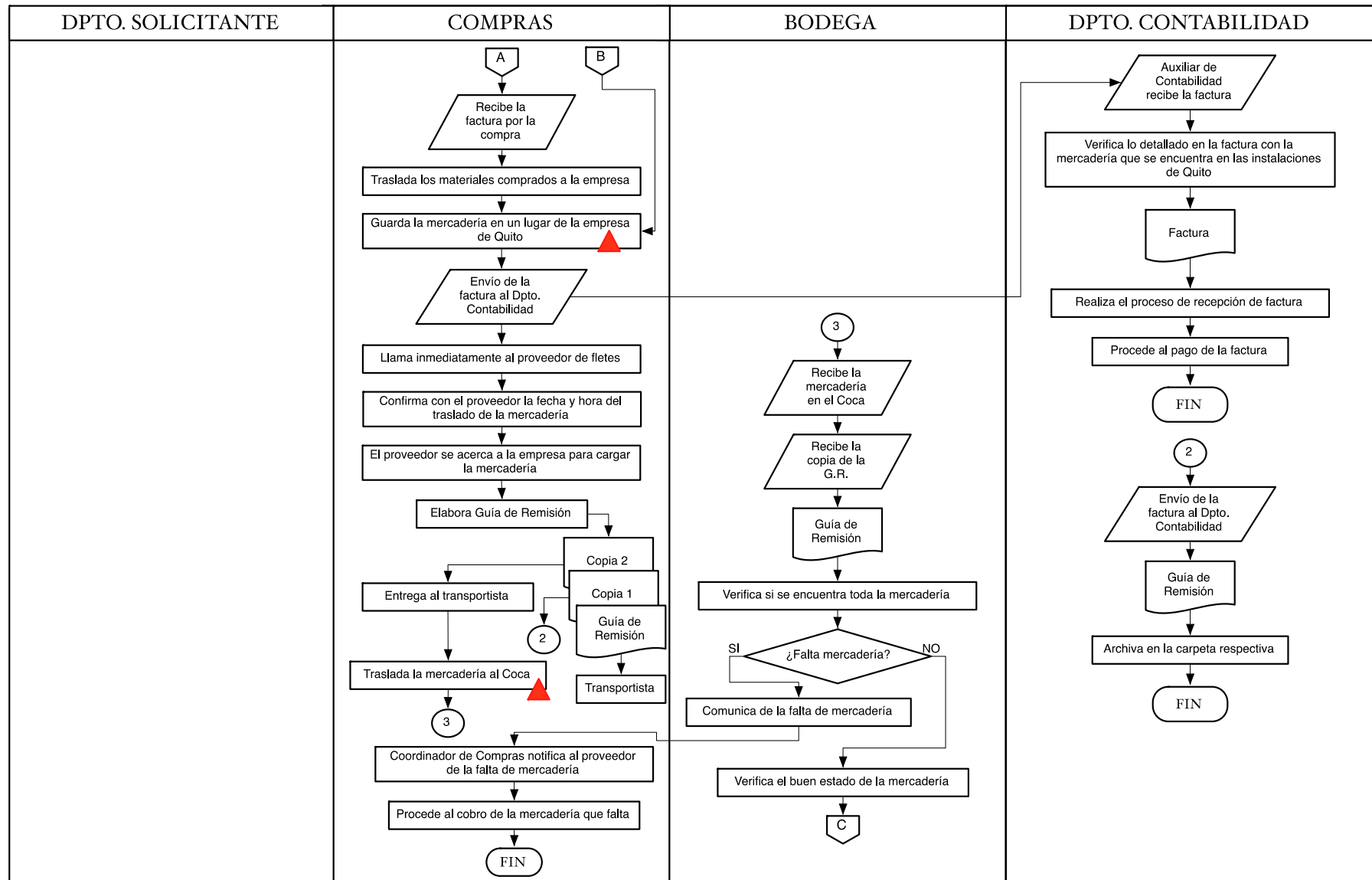


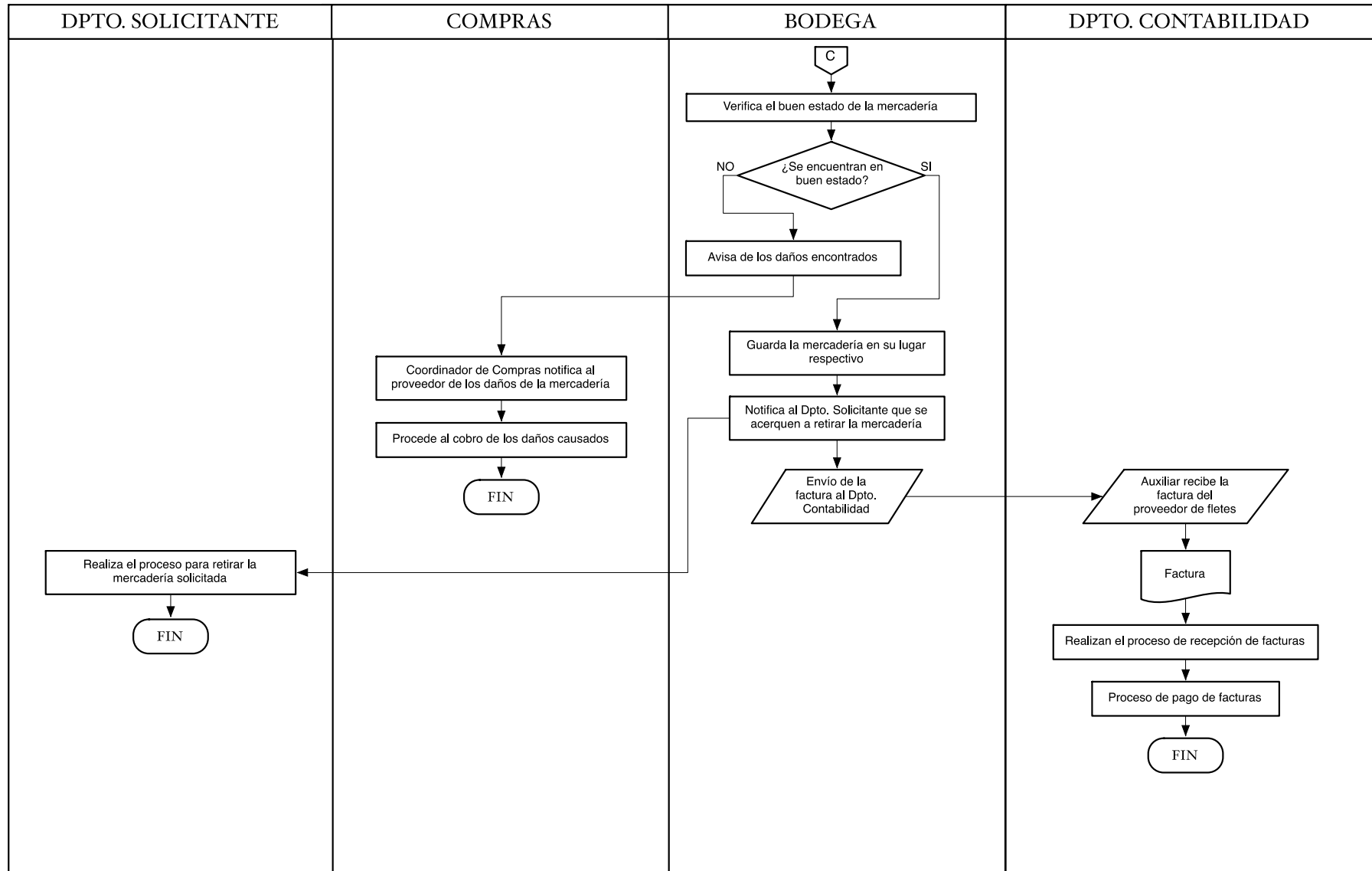
## Anexo 21. Dpto. Talento Humano - Sanciones



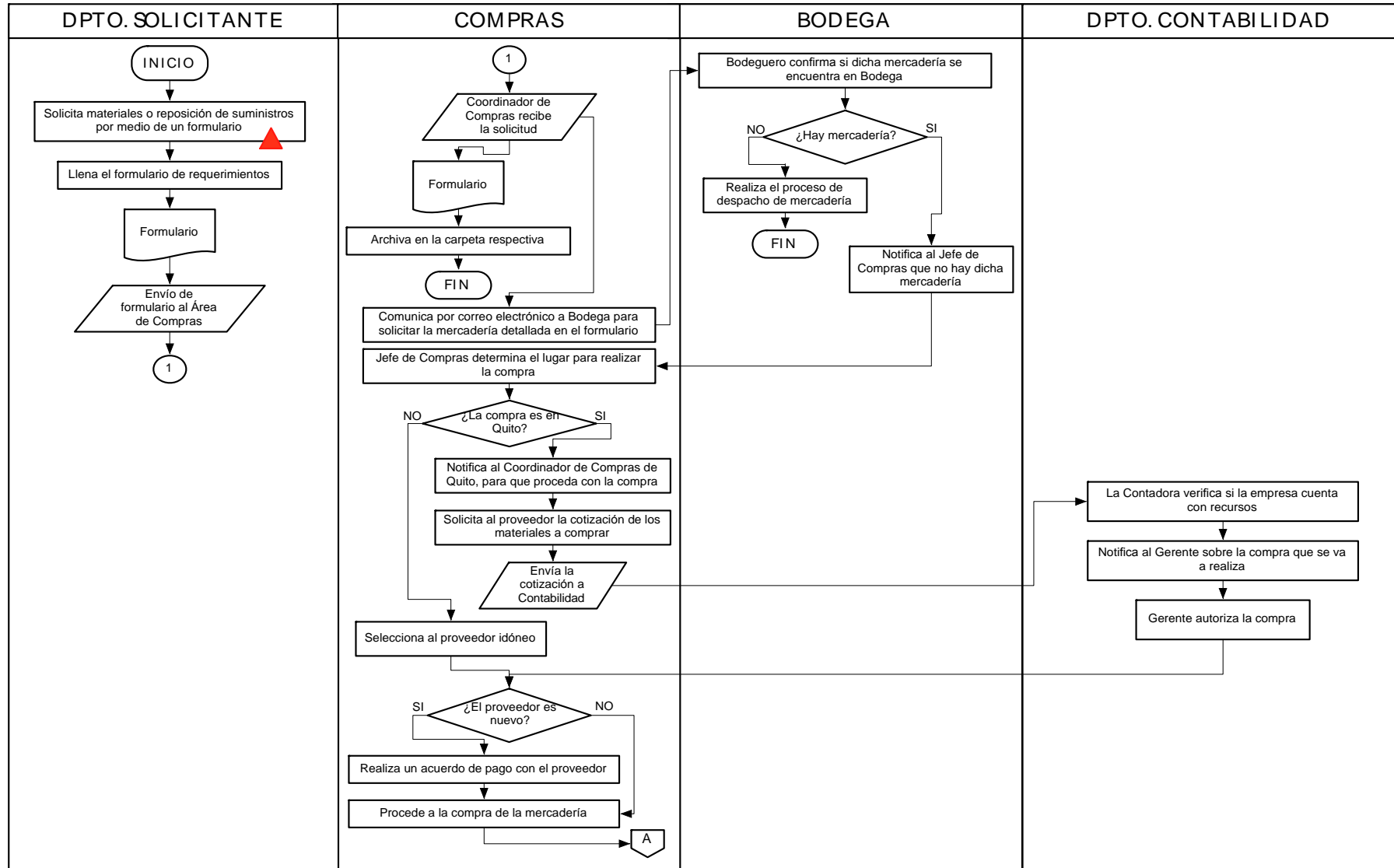
**Anexo 22. Dpto. Logística - Compra materiales en Quito, se requiere los materiales en Coca**

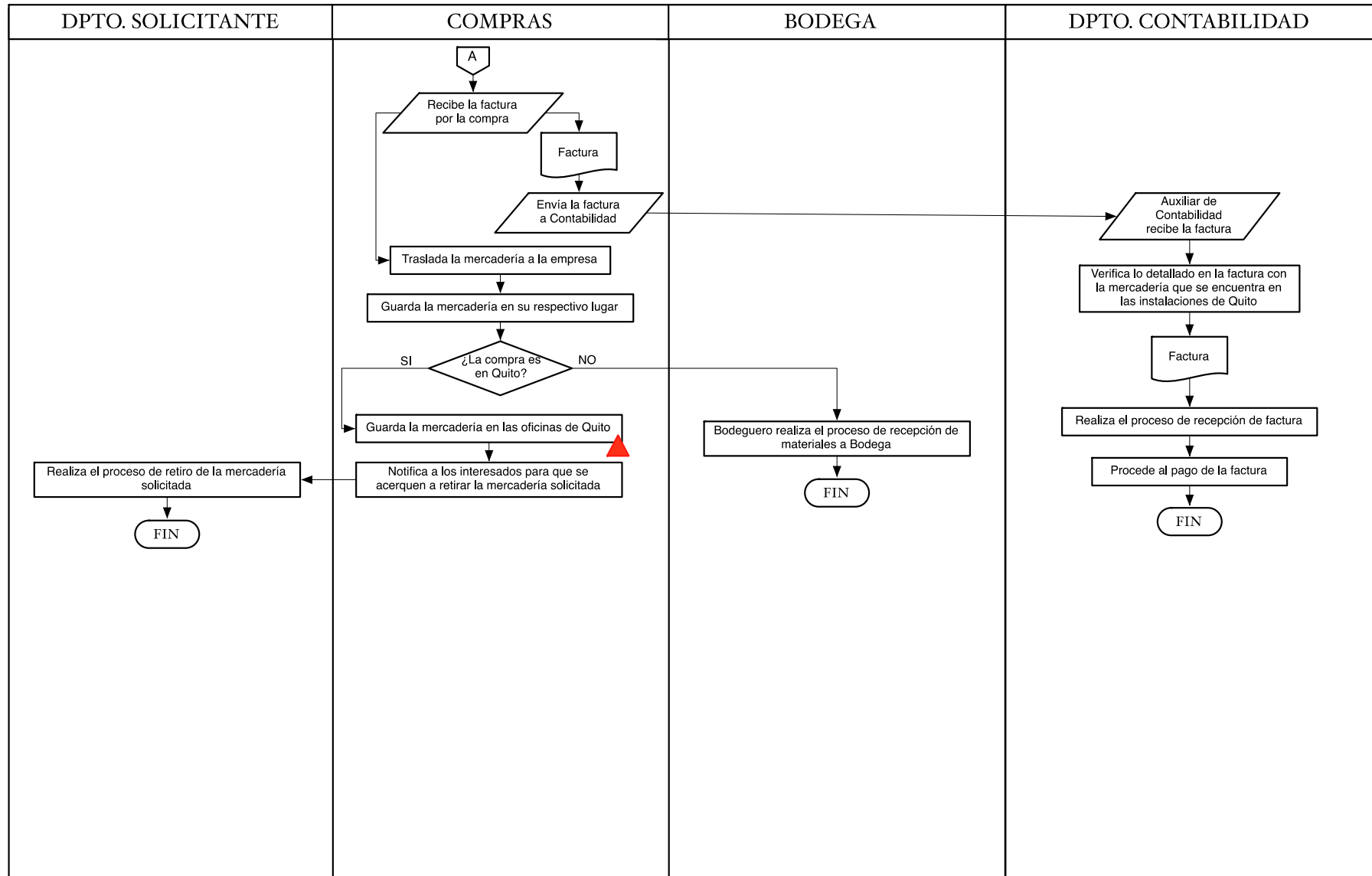




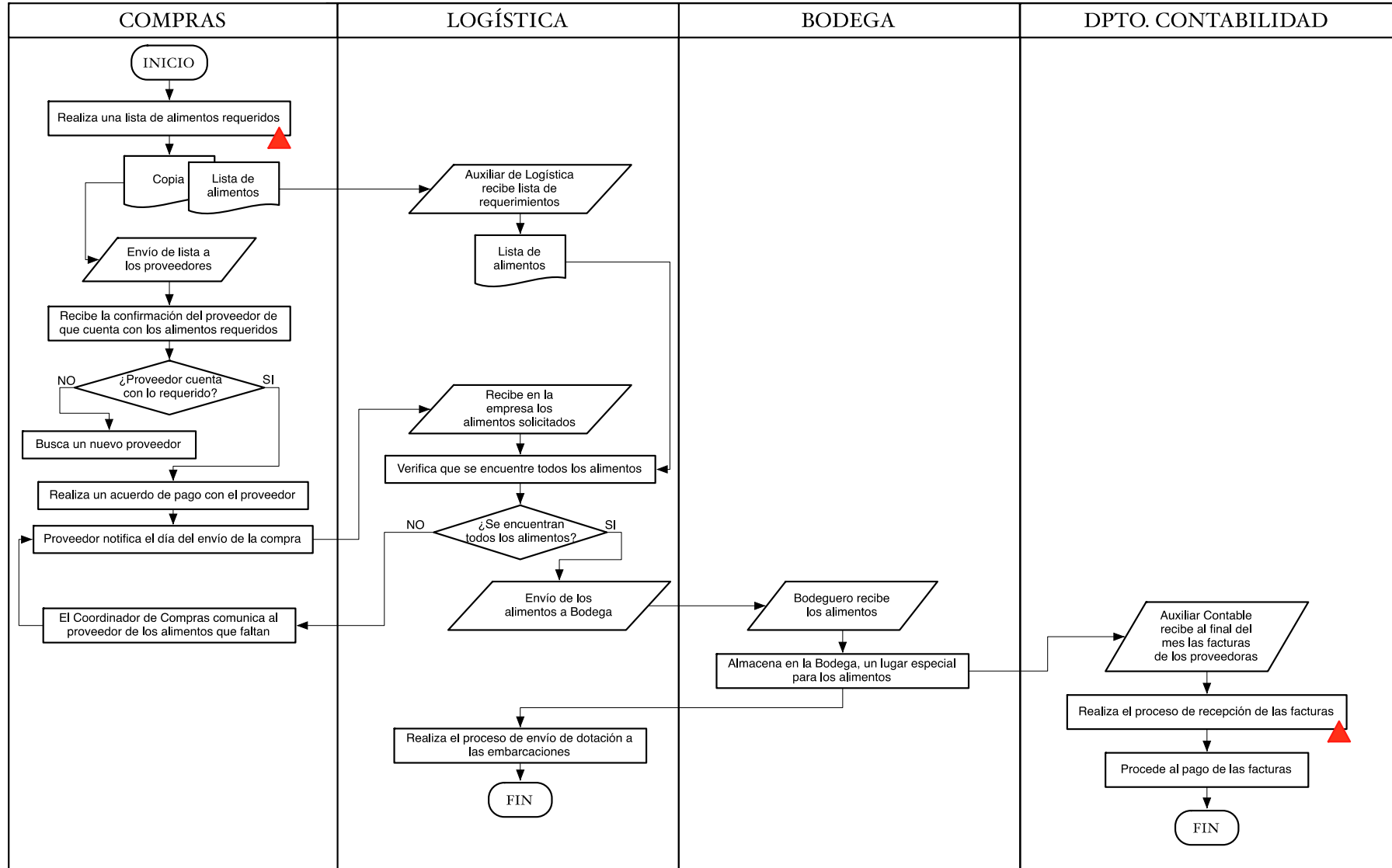


### Anexo 23. Dpto. Logística – Compra de materiales en Quito y Coca

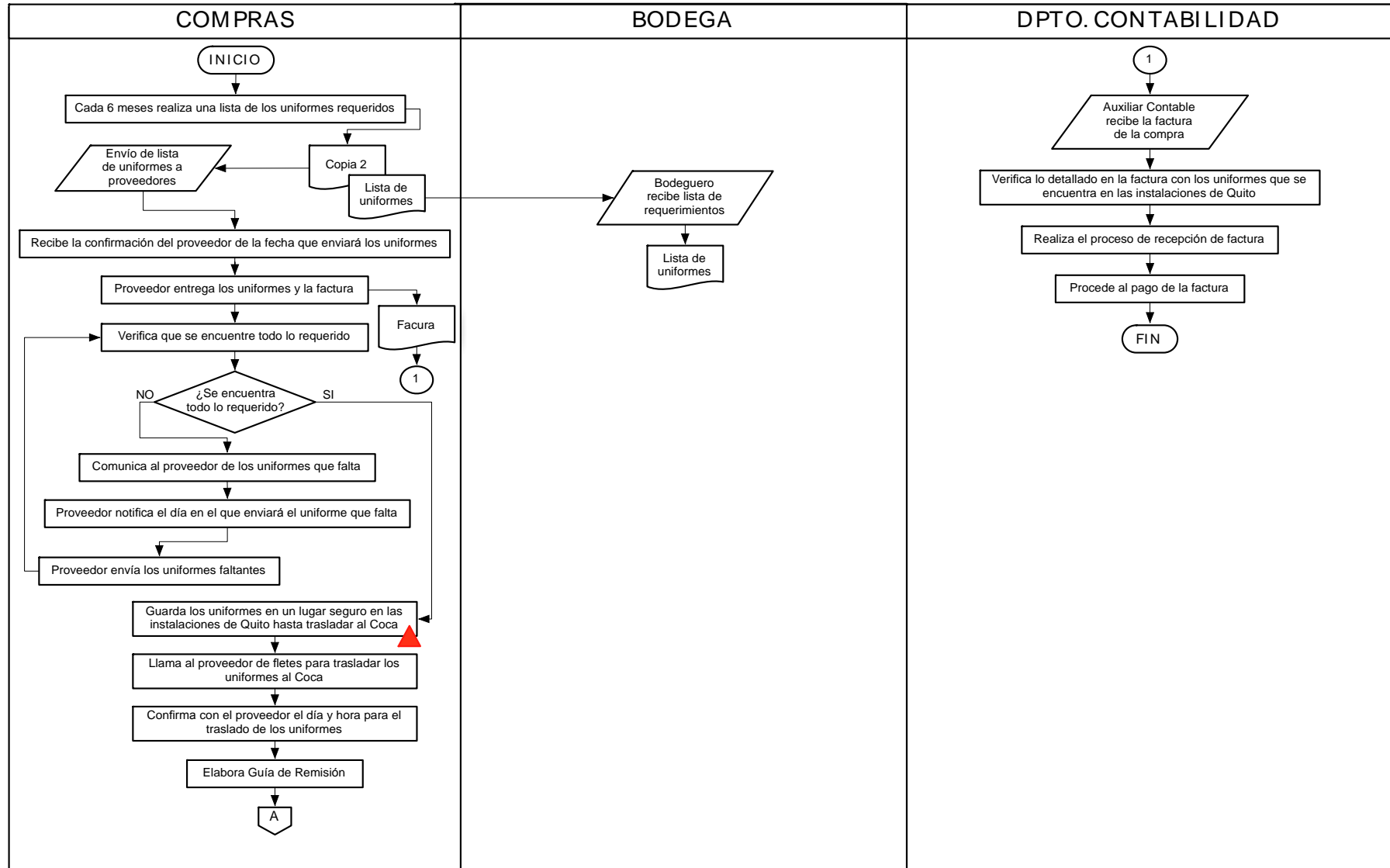


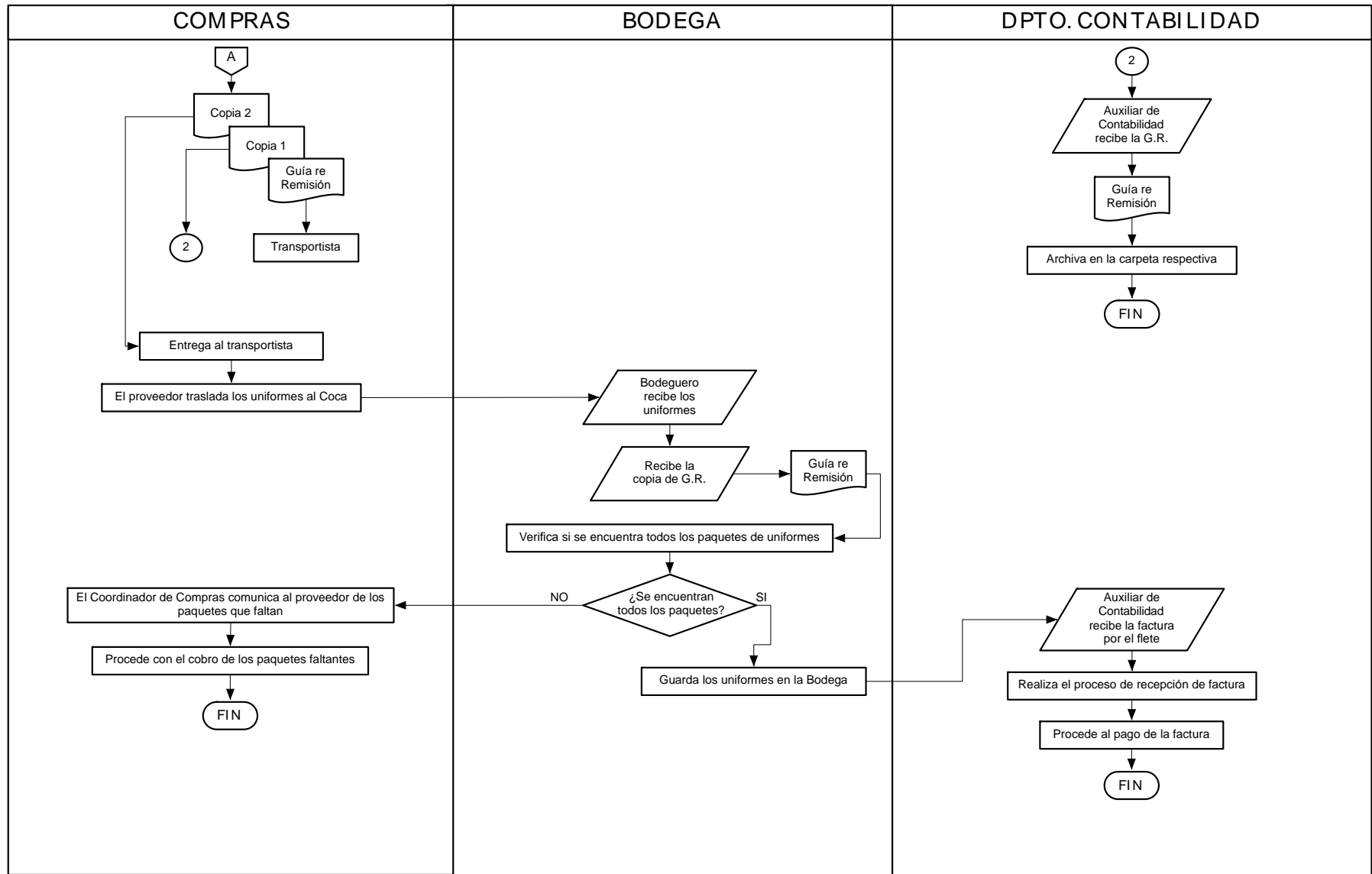


### Anexo 24. Dpto. Logística – Compra de alimentos básicos para embarcaciones

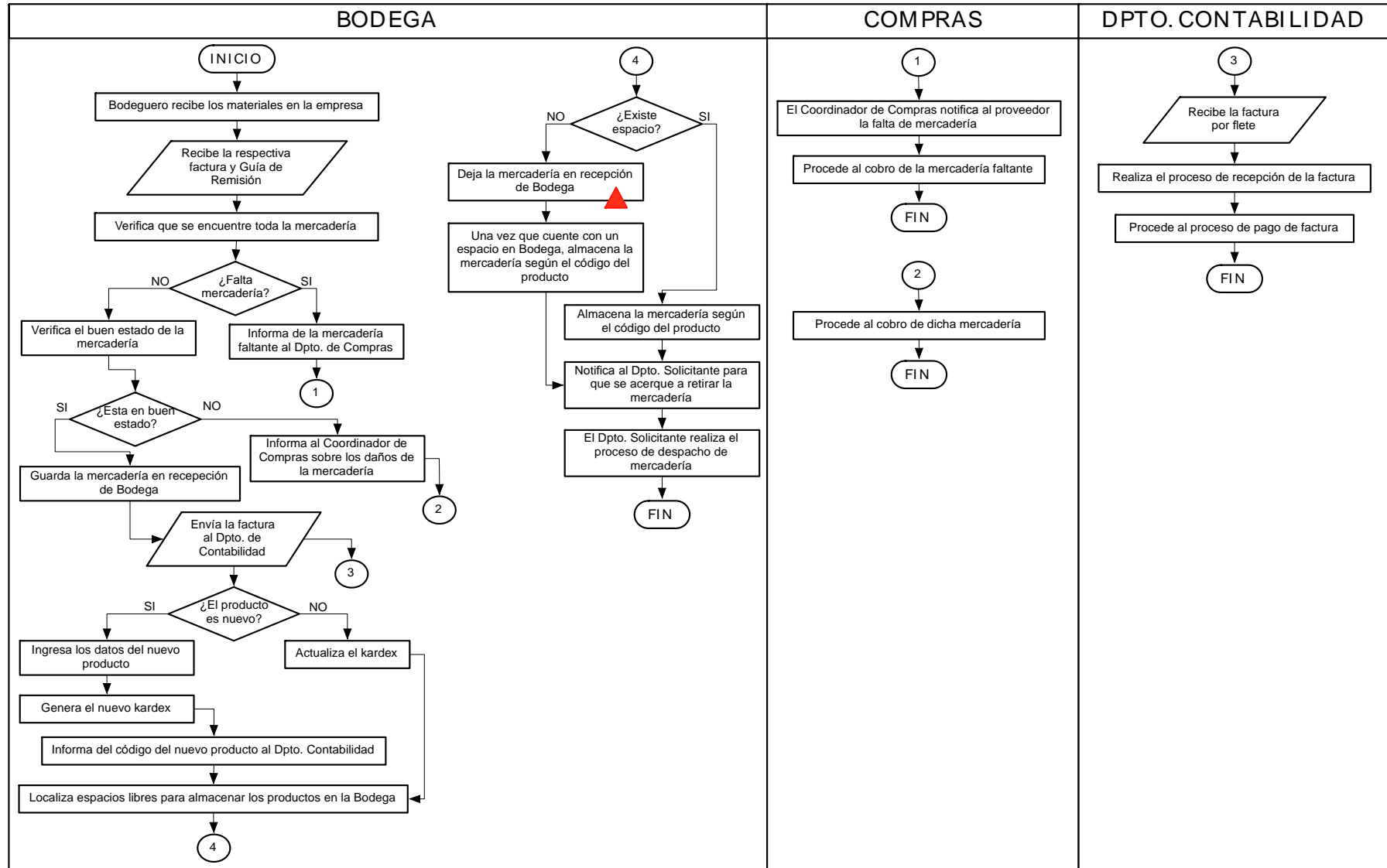


**Anexo 25. Dpto. Logística - Compra de uniformes a personal**

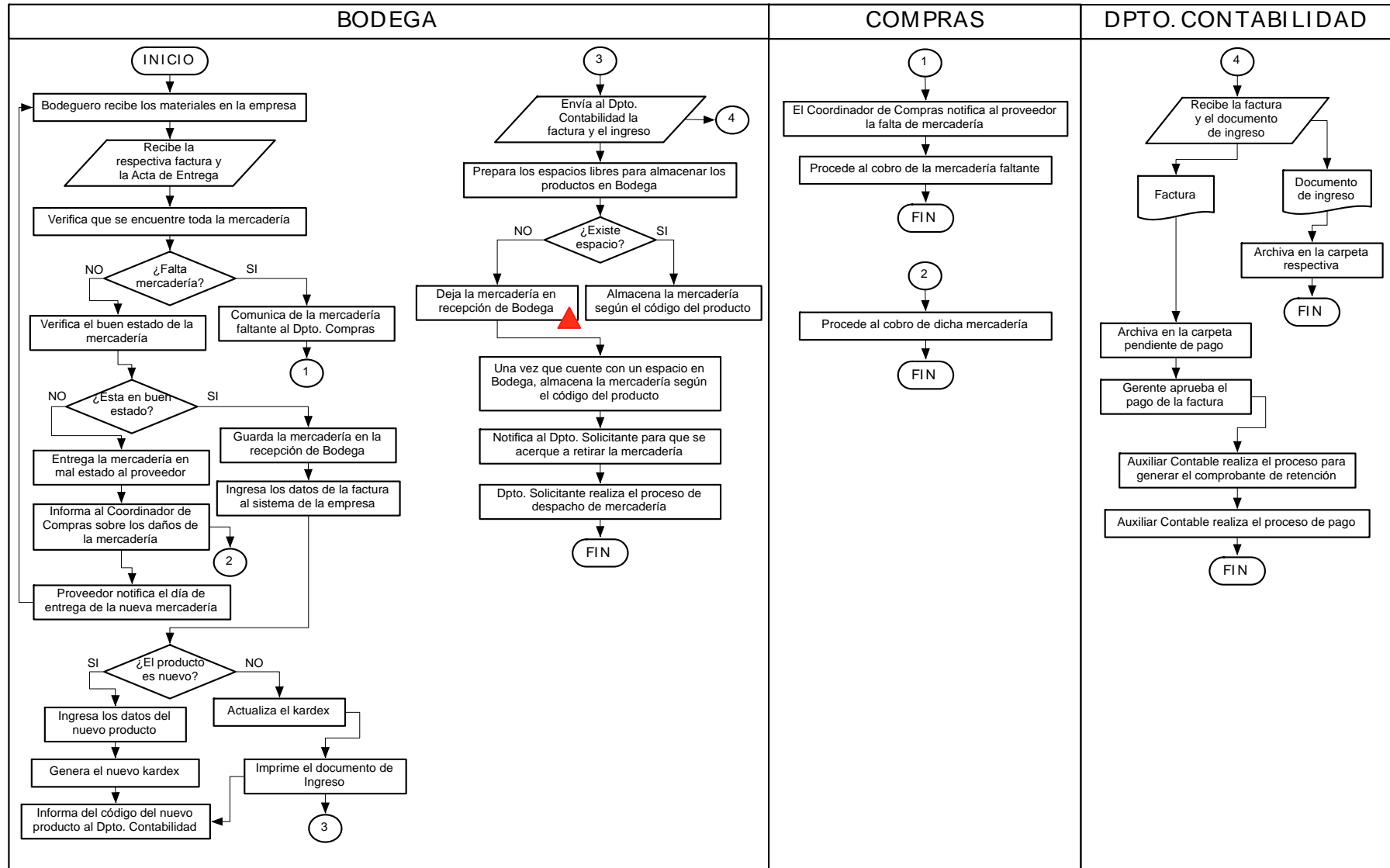




**Anexo 26. Dpto. Logística - Recepción de materiales (Compra en Quito y se requiere en Coca)**

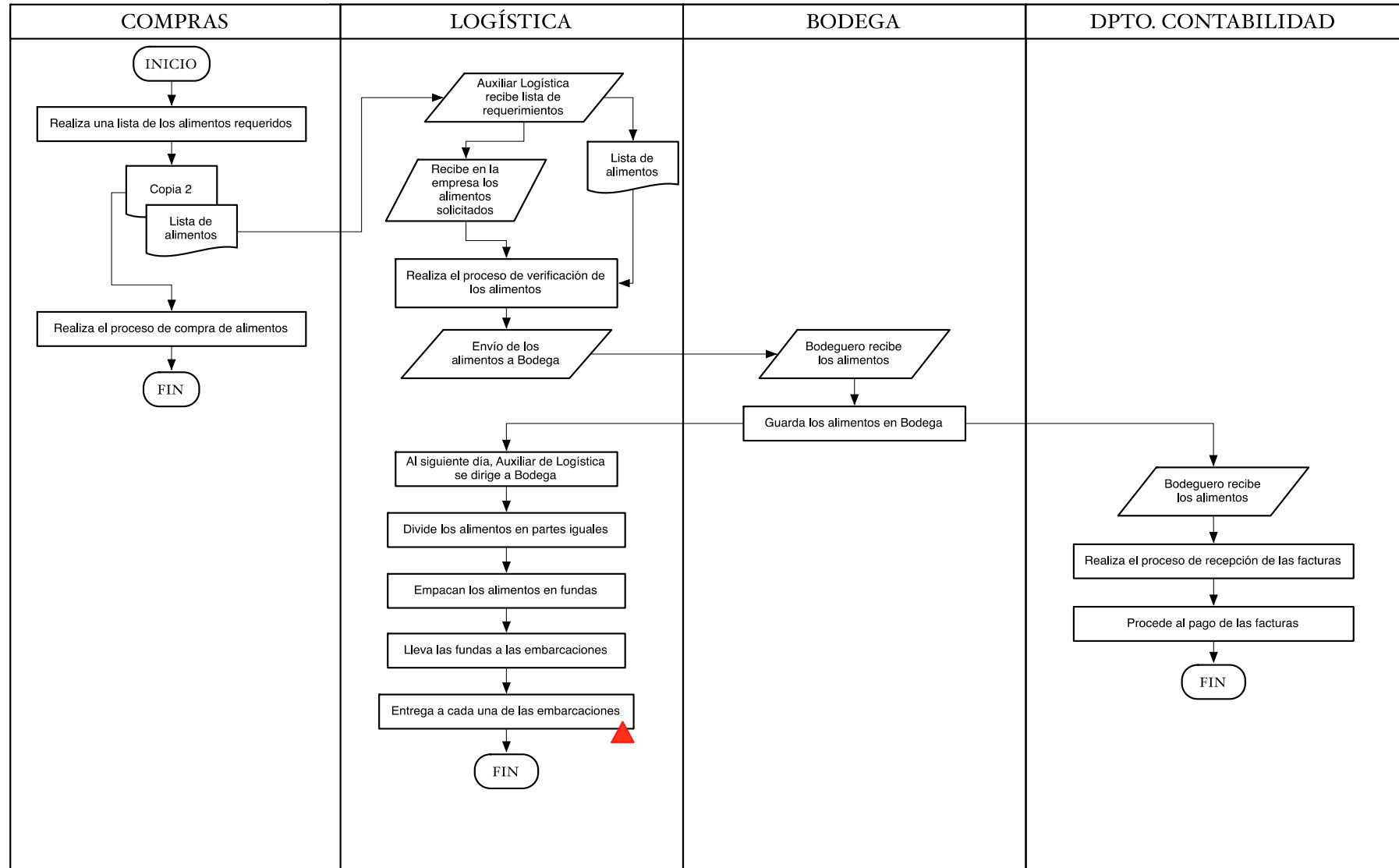


### Anexo 27. Dpto. Logística – Recepción de materiales (Compra en el Coca)

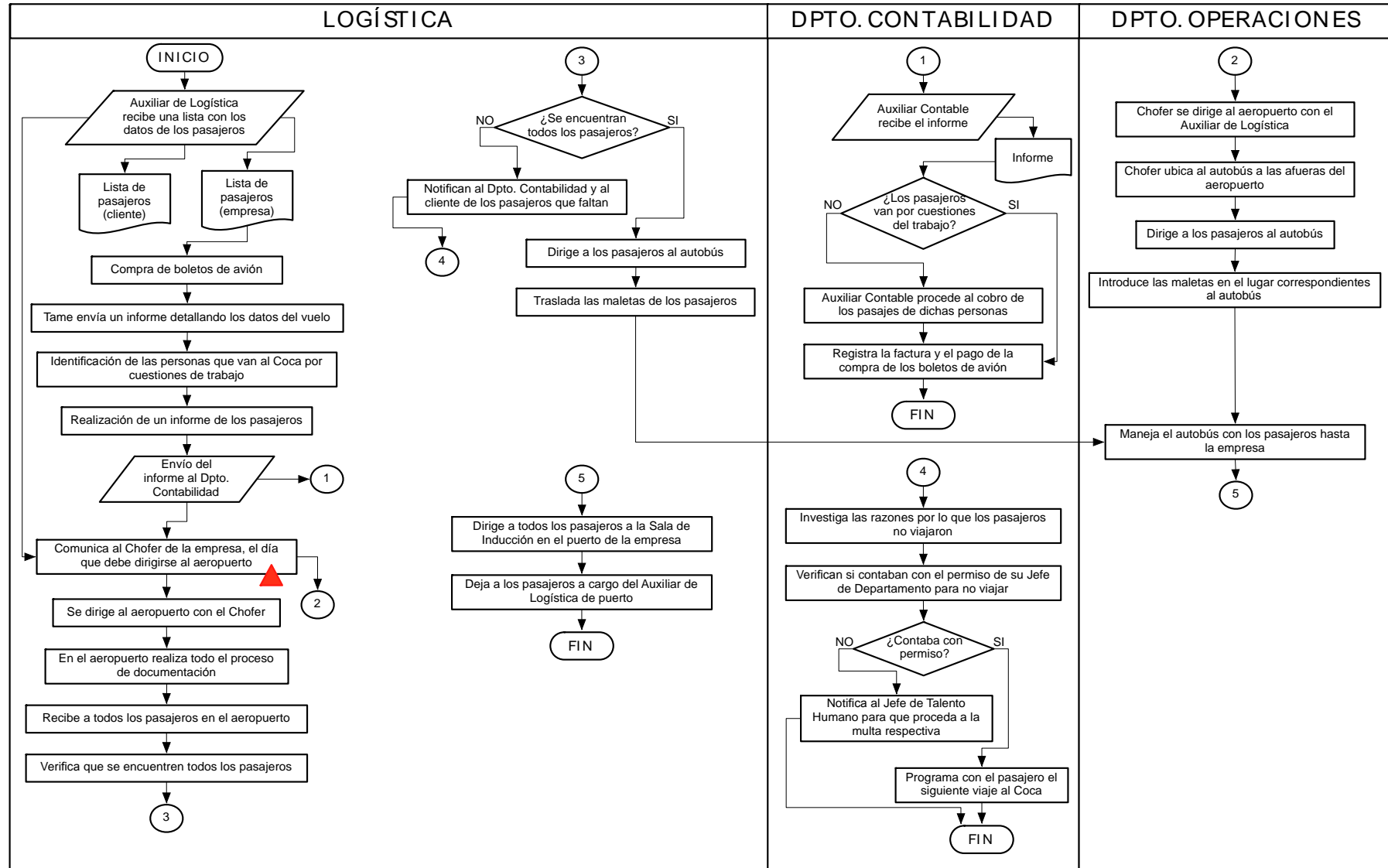




### Anexo 29. Dpto. Logística – Envío de dotación de alimentos a las embarcaciones

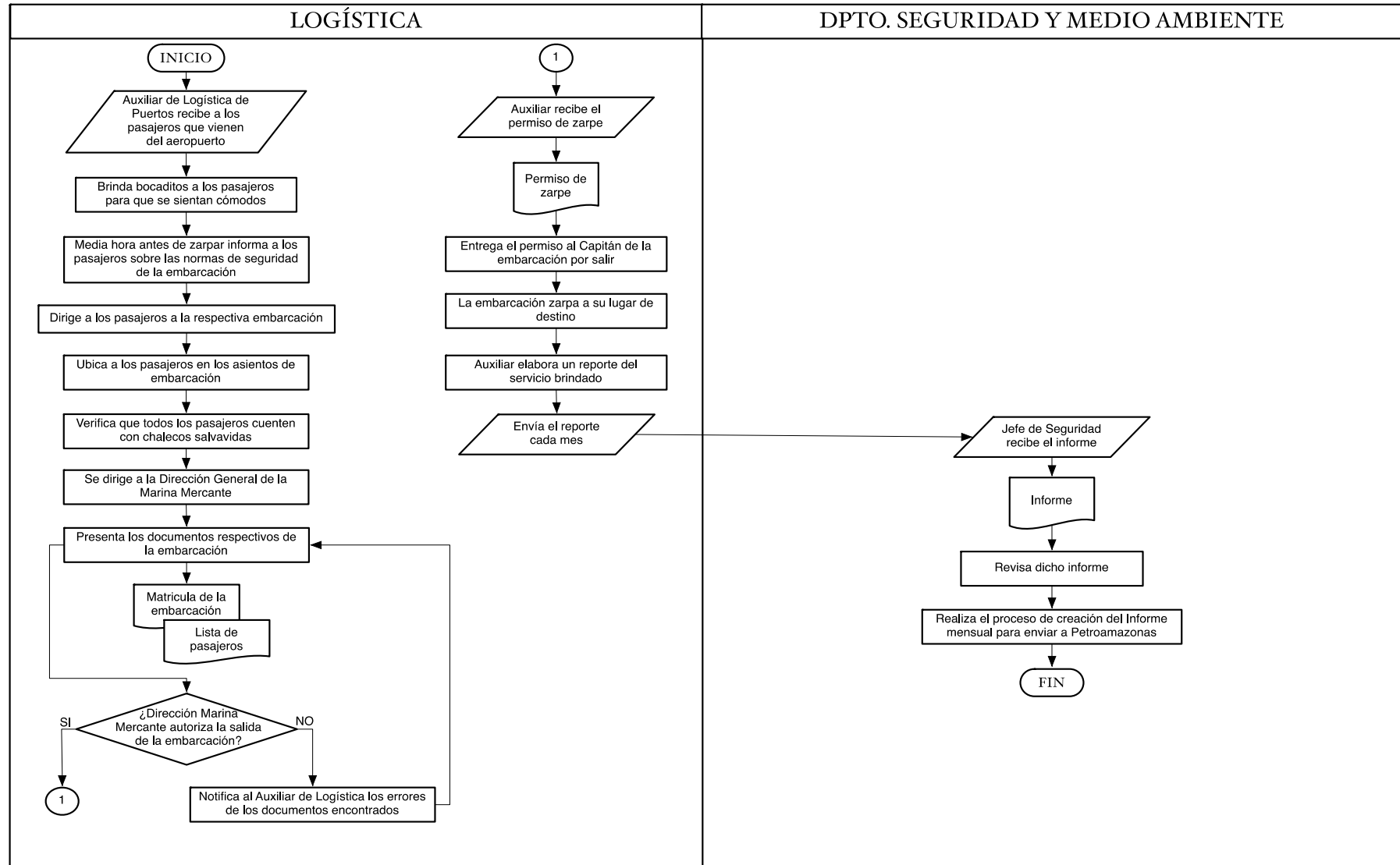


### Anexo 30. Dpto. Logística – Logística en el aeropuerto (Llegada de pasajeros al Coca)

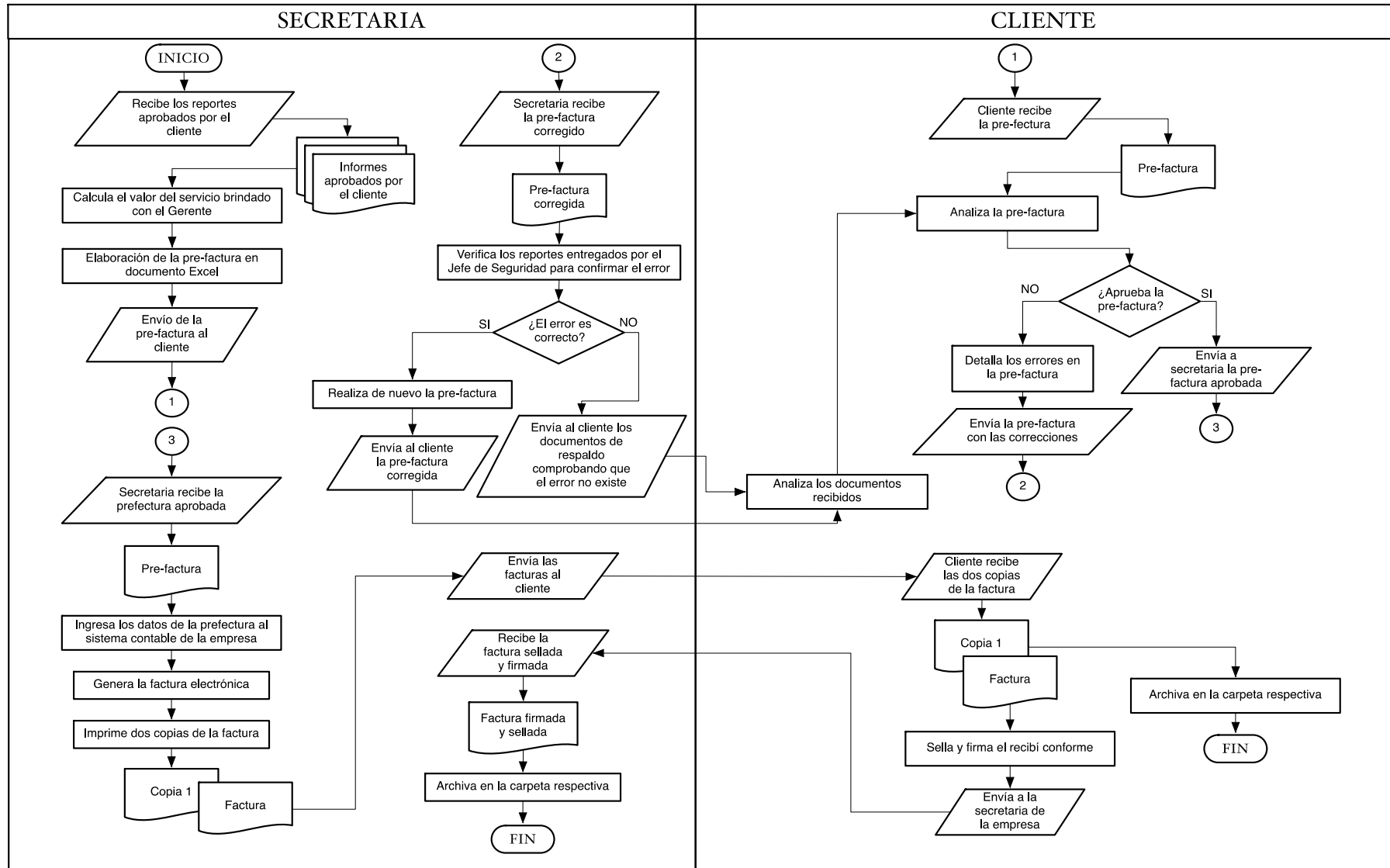




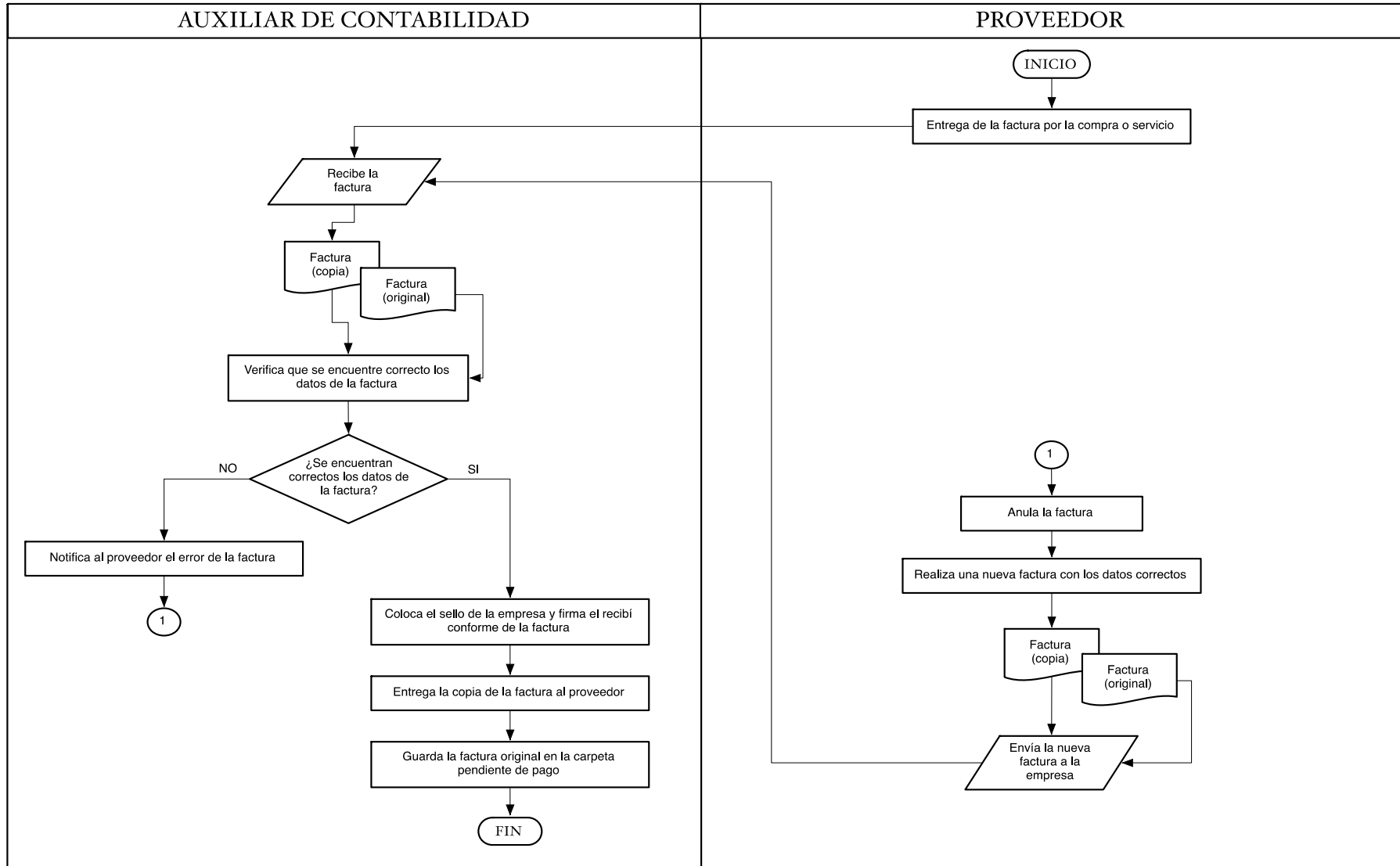
### Anexo 32. Dpto. Logística – Logística en Puertos



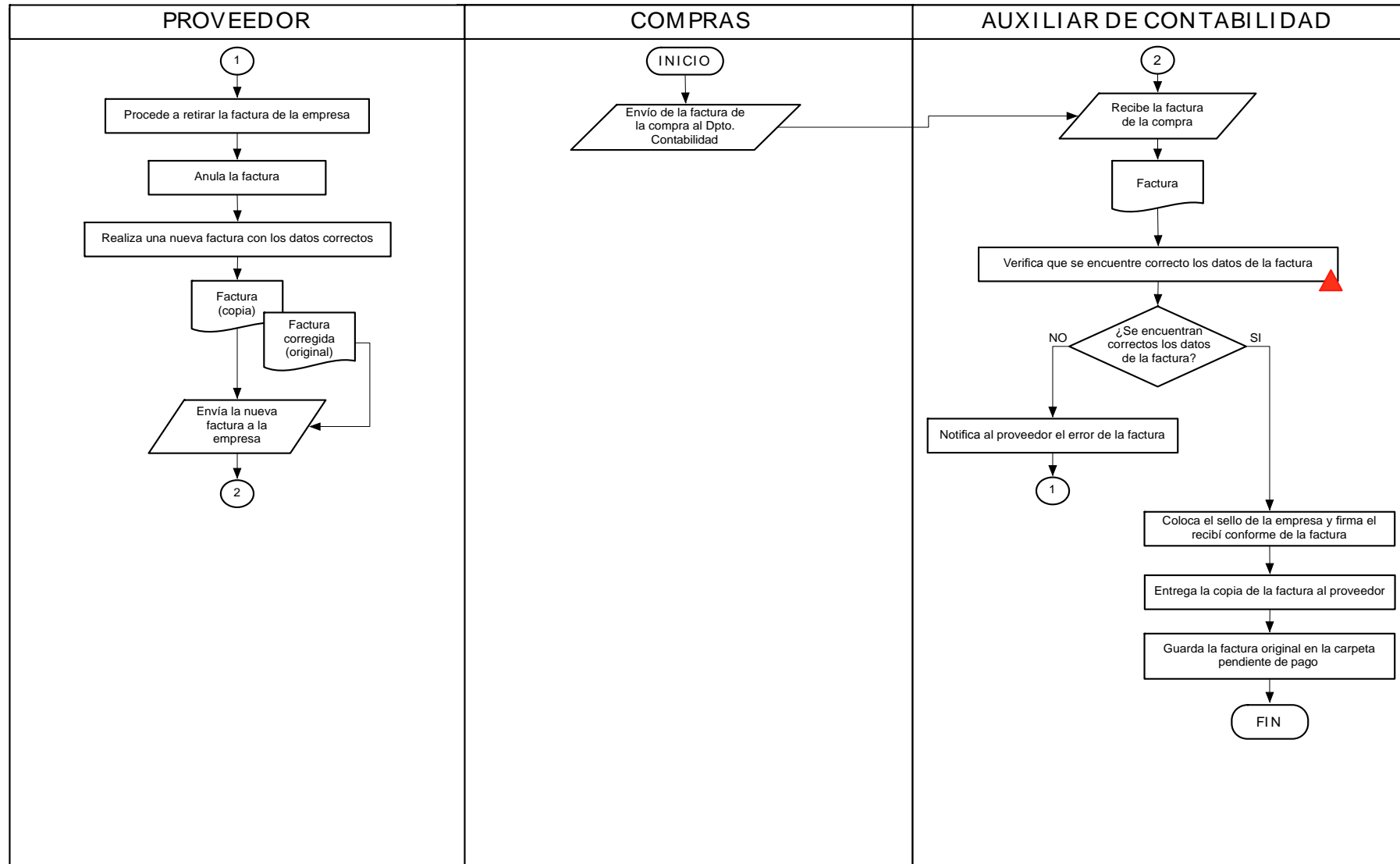
### Anexo 33. Asistente de Gerencia – Facturación



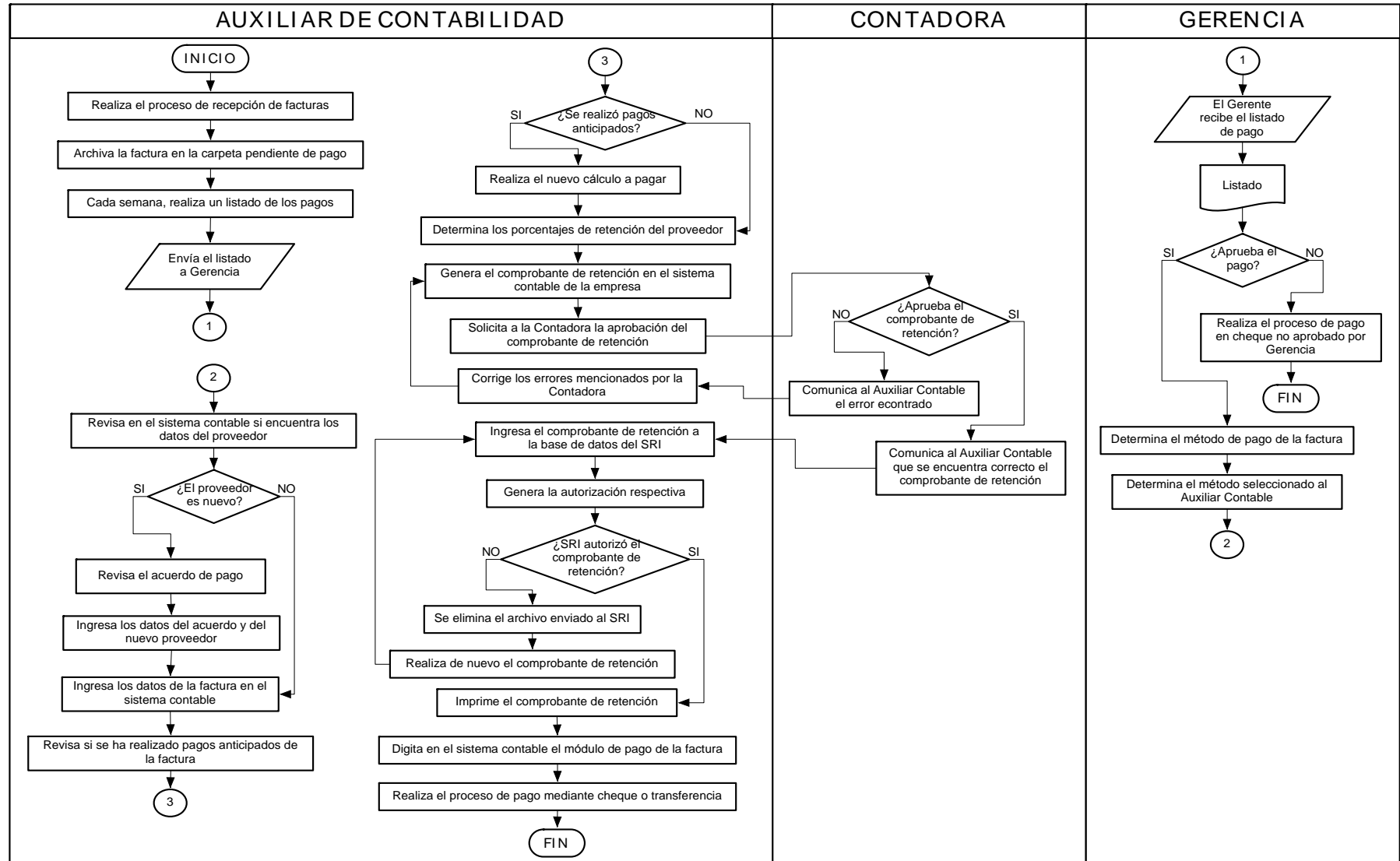
### Anexo 34. Dpto. Contabilidad - Recepción de Facturas (factura recibidas por el proveedor)



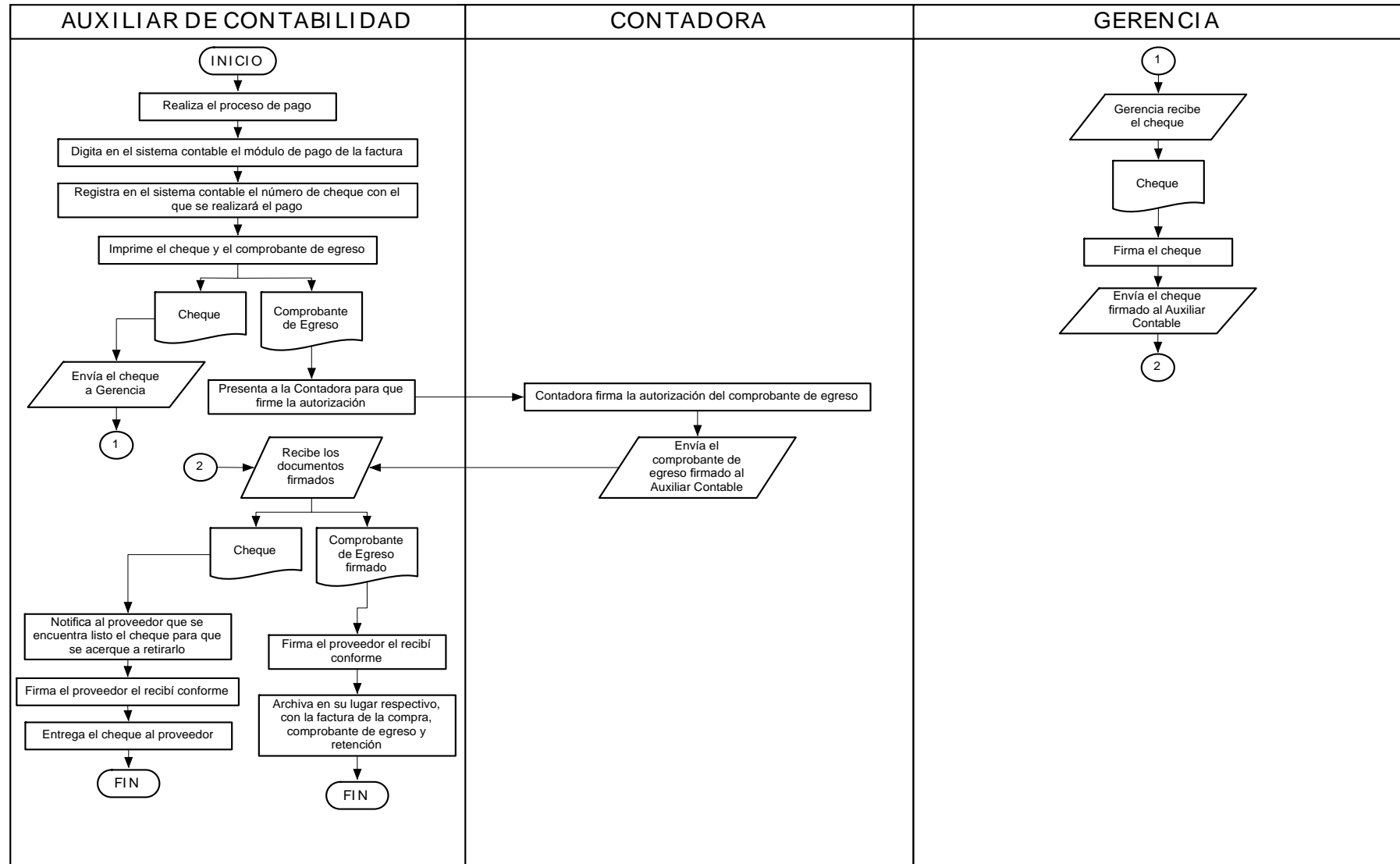
**Anexo 35. Dpto. Contabilidad – Recepción de Facturas (facturas recibidas por el Coordinador De Compras)**



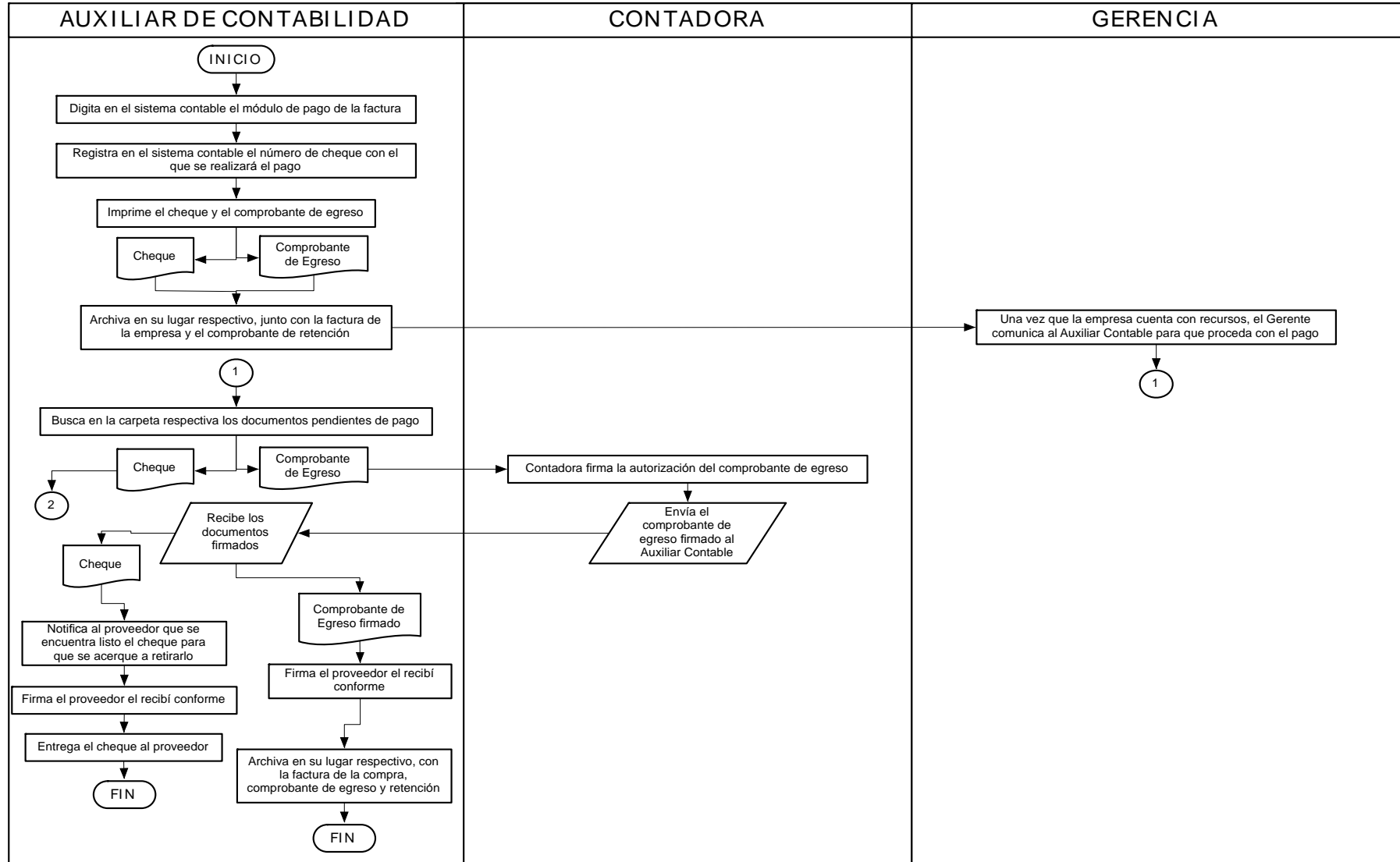
### Anexo 36. Dpto. Contabilidad – Proceso de pago



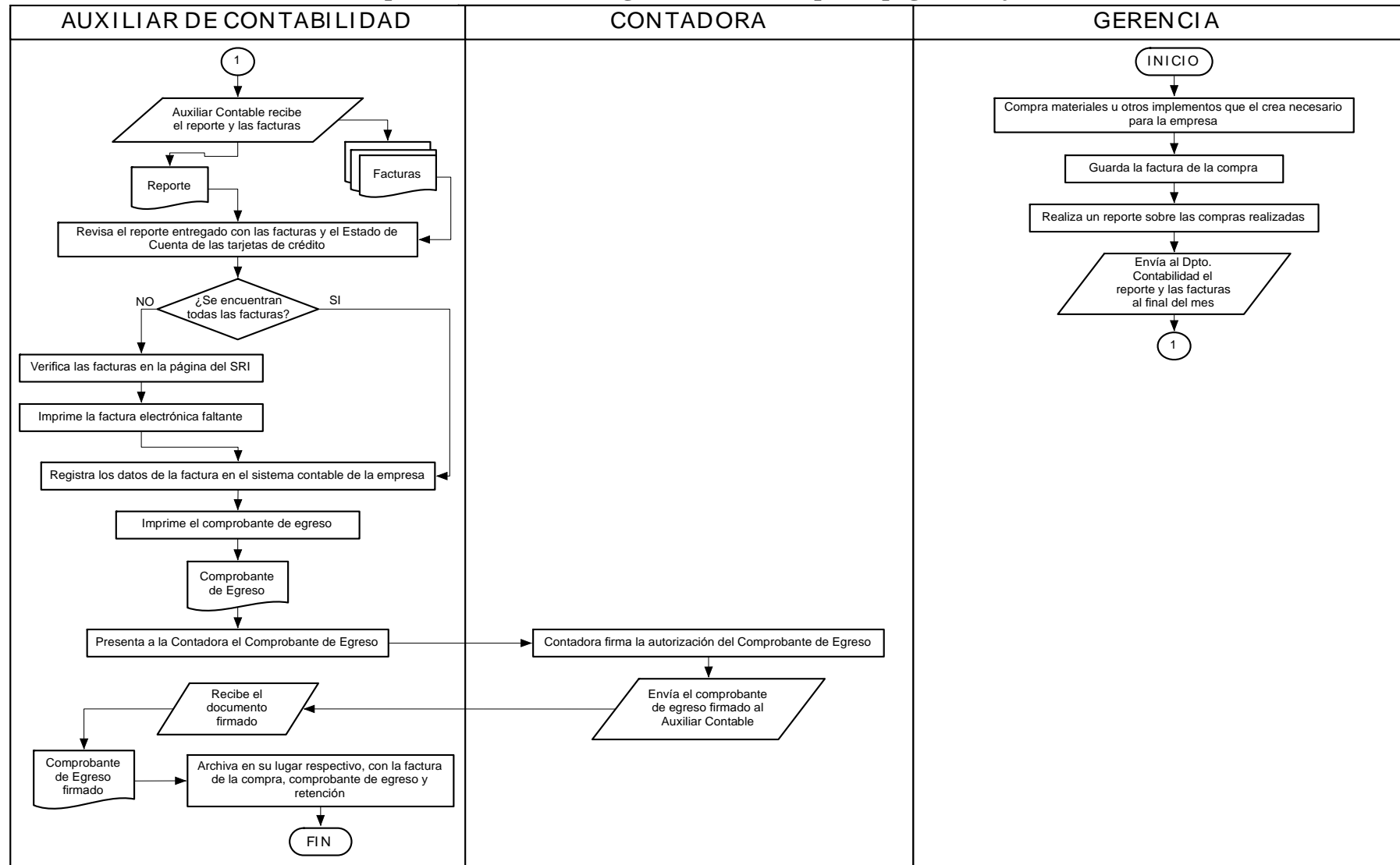
## PROCESO DE PAGO MEDIANTE CHEQUE



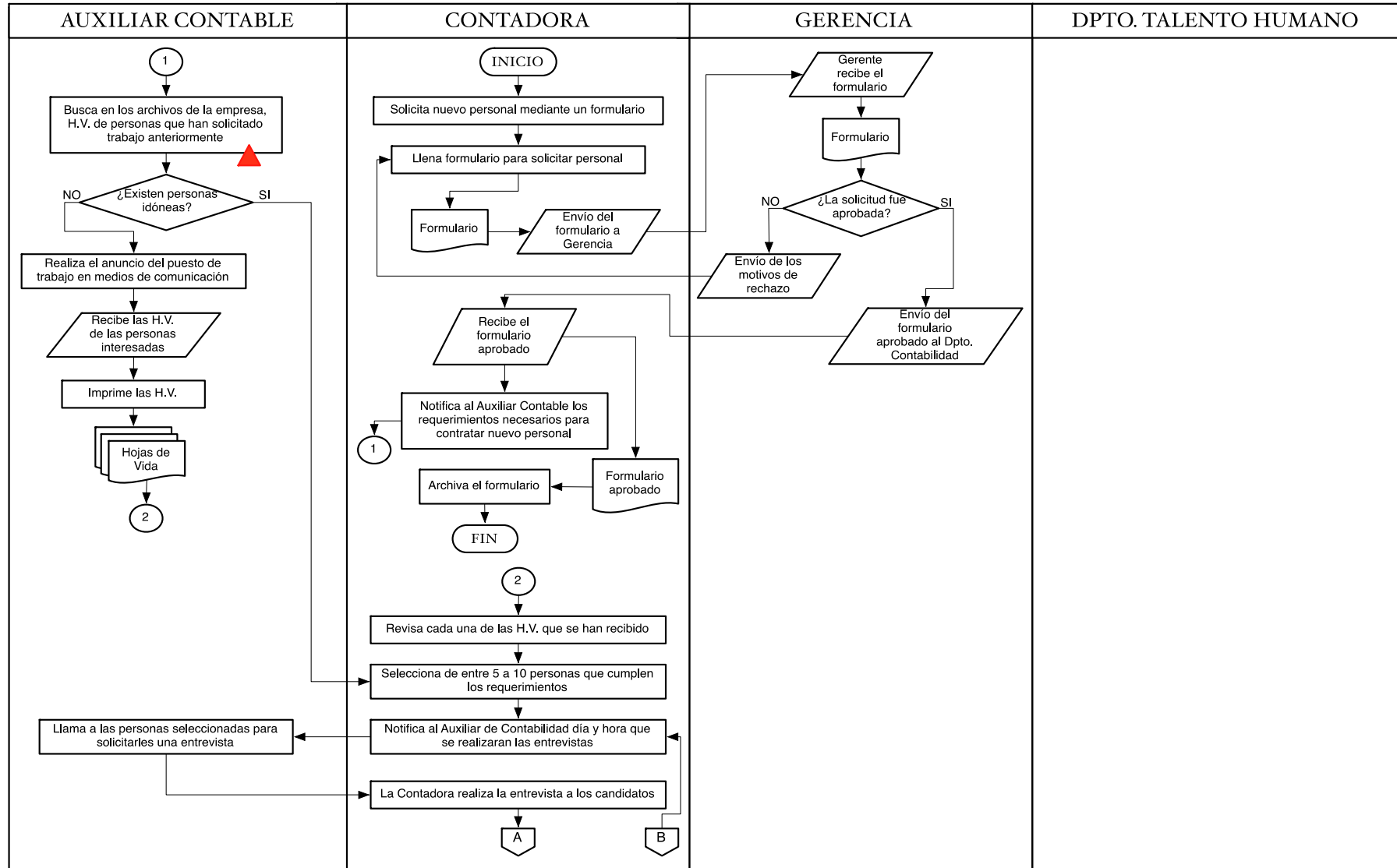
PAGO EN CHEQUE NO APROBADO POR EL GERENTE

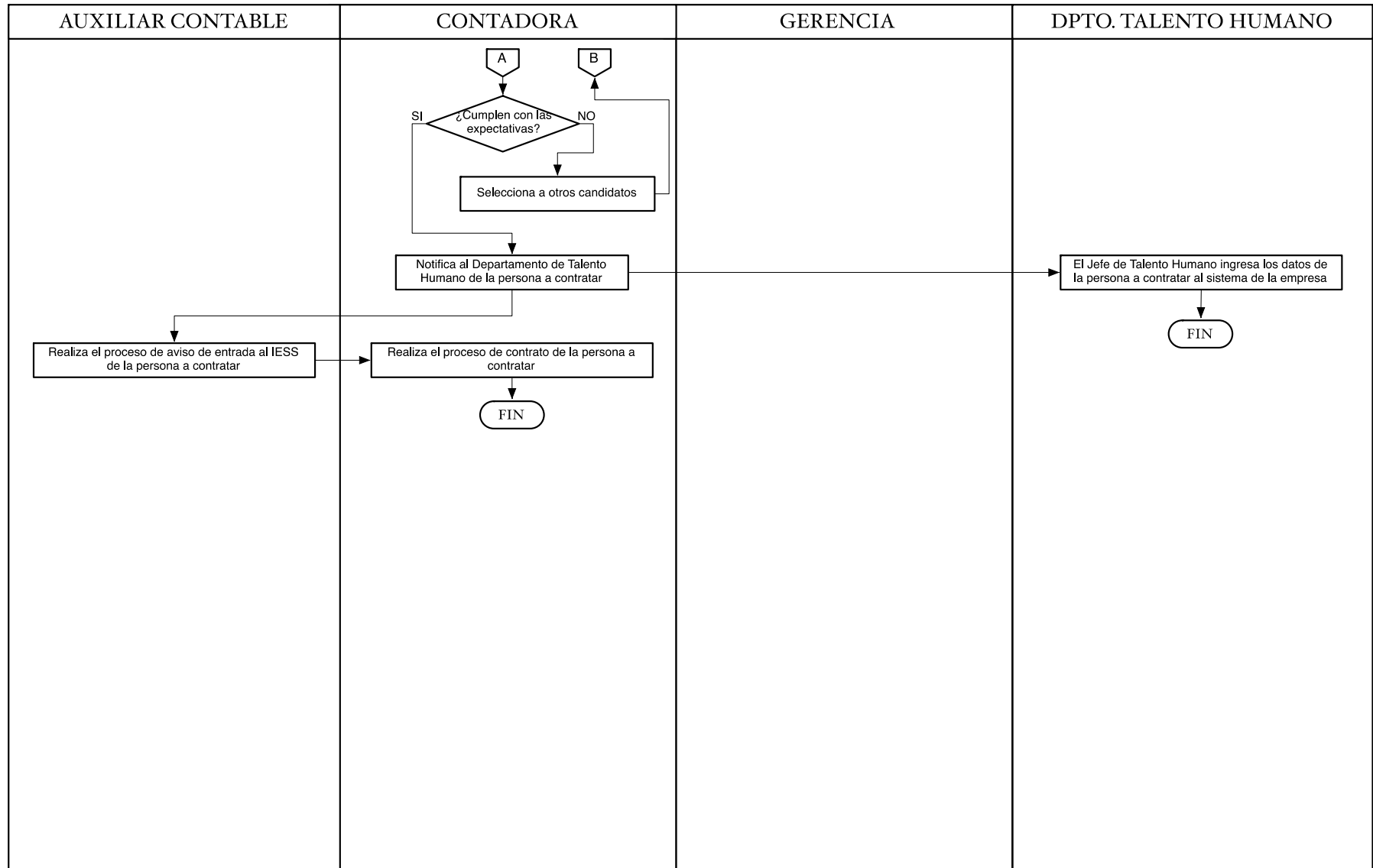


### Anexo 37. Dpto. Contabilidad - Registro de facturas por el pago de tarjeta de crédito

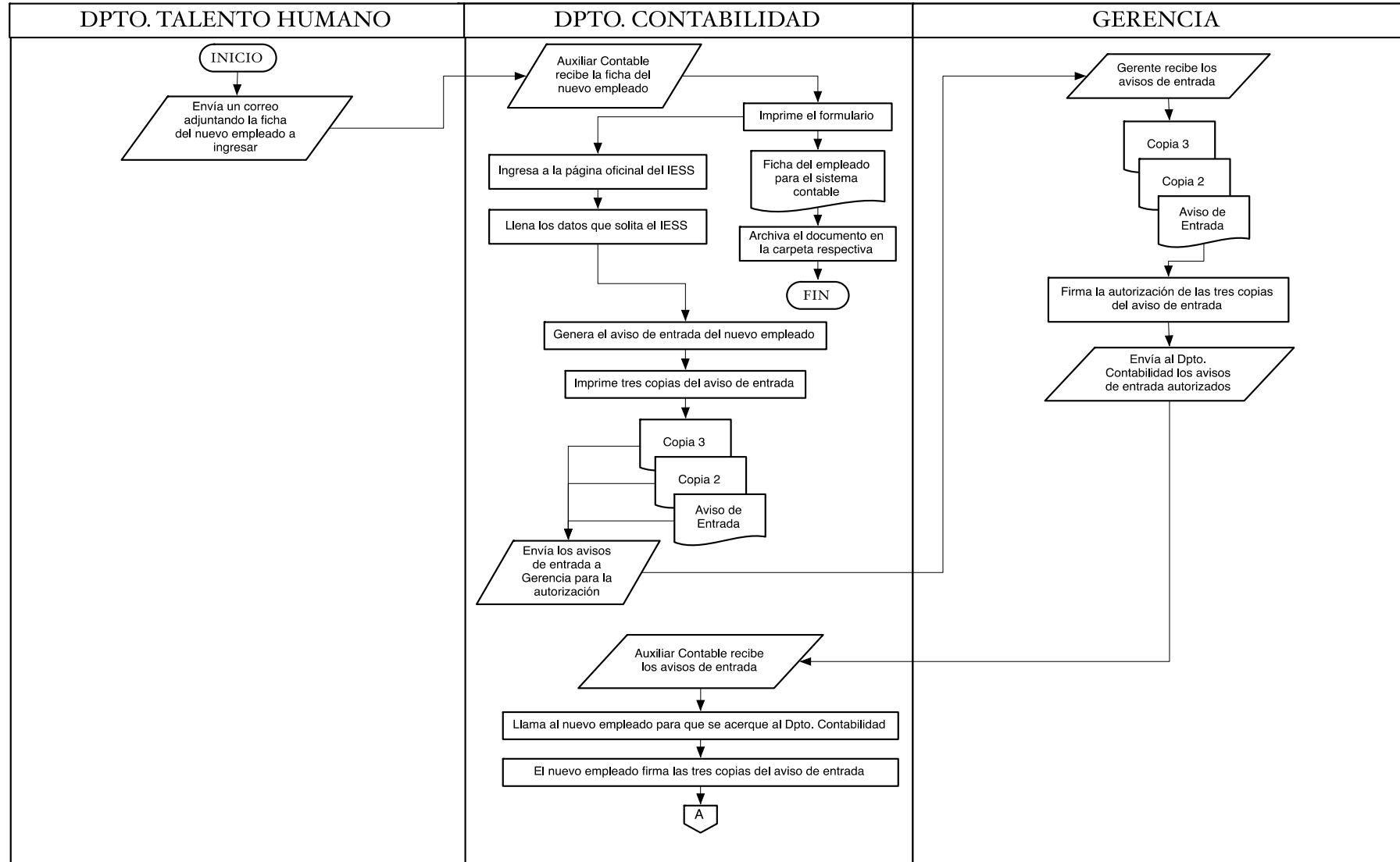


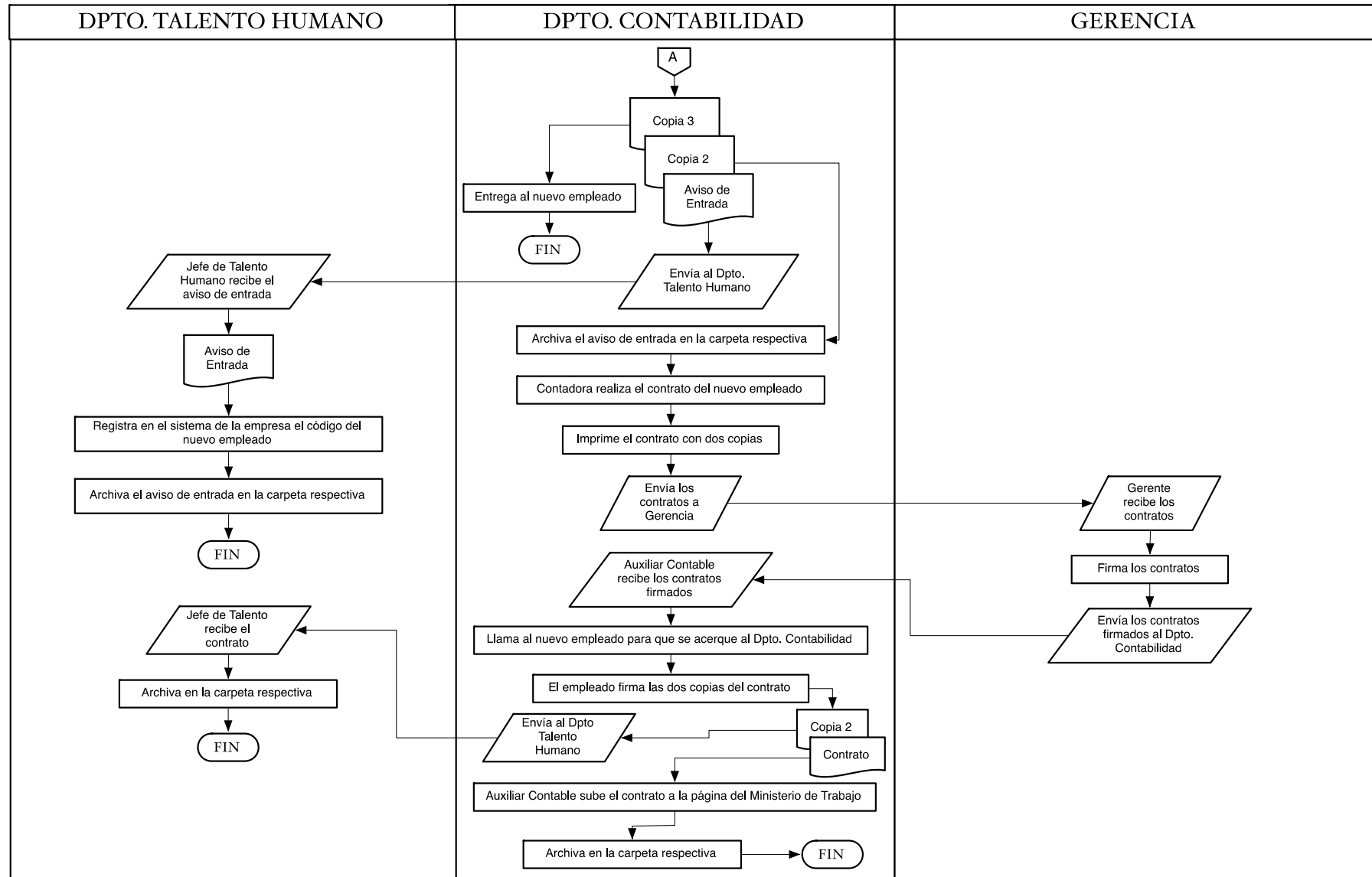
### Anexo 38. Dpto. Contabilidad - Reclutamiento y Selección de personal de Quito



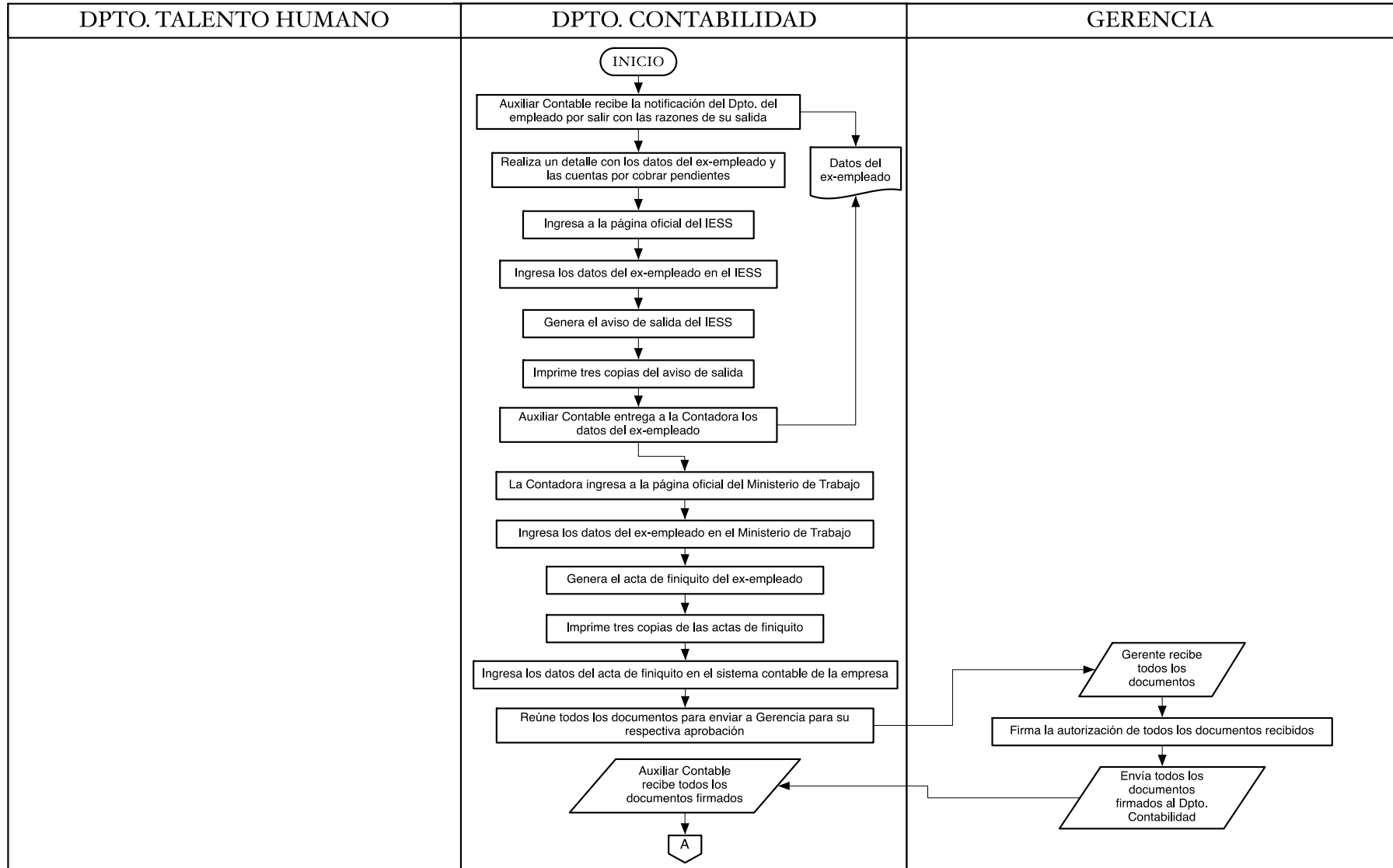


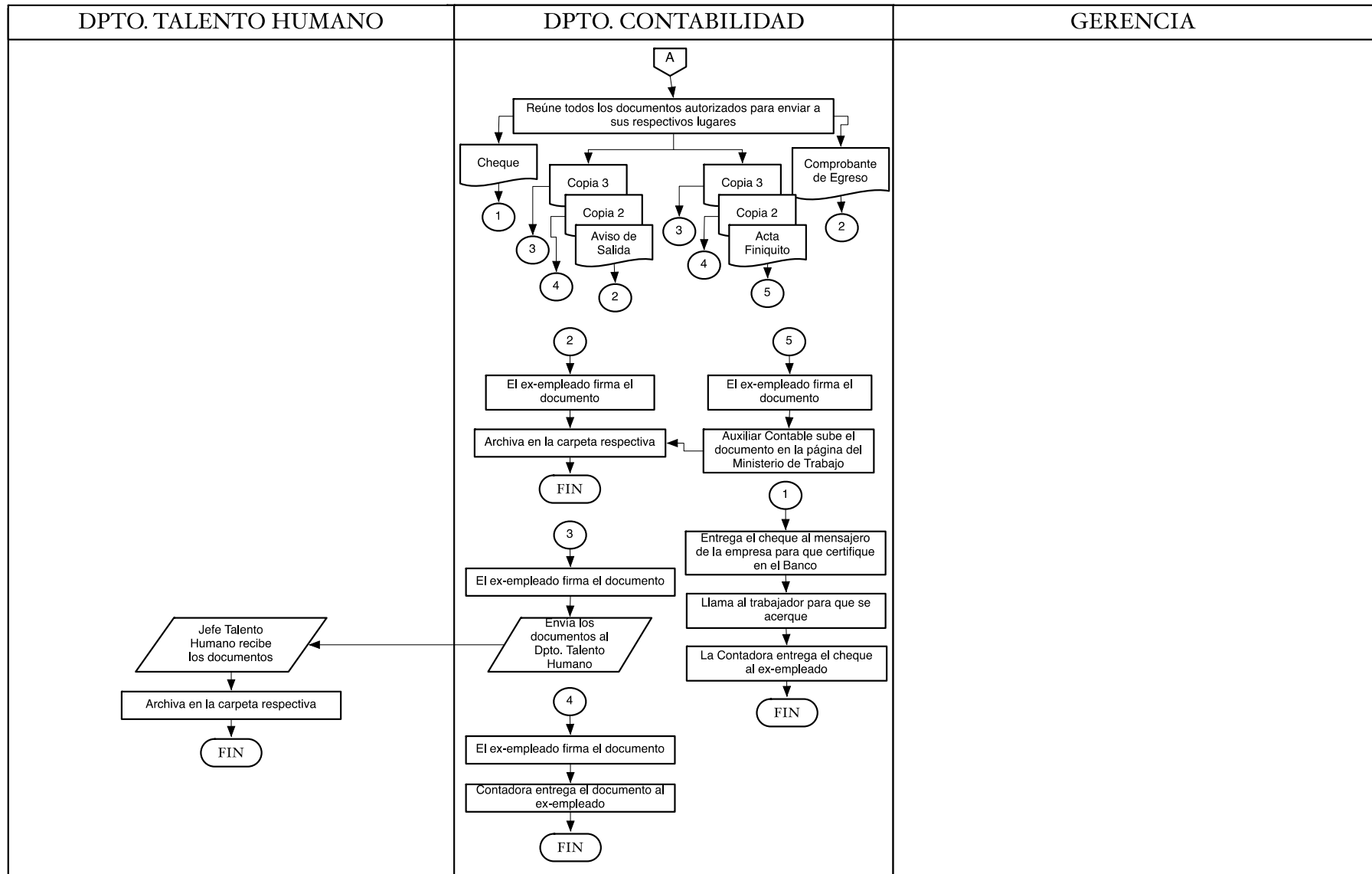
### Anexo 39. Dpto. Contabilidad - Ingreso de personal de Quito



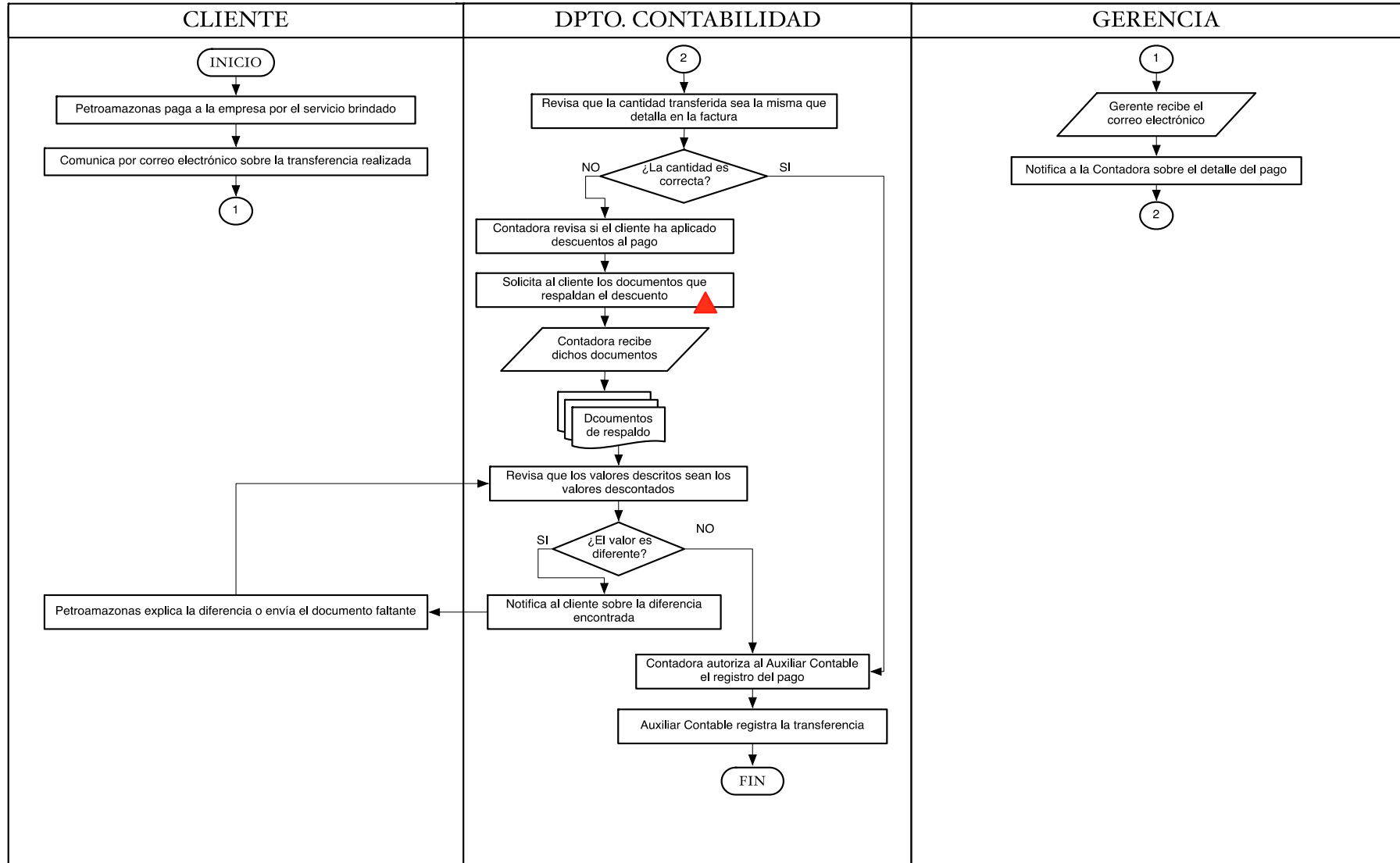


### Anexo 40. Dpto. Contabilidad – Salida de Personal

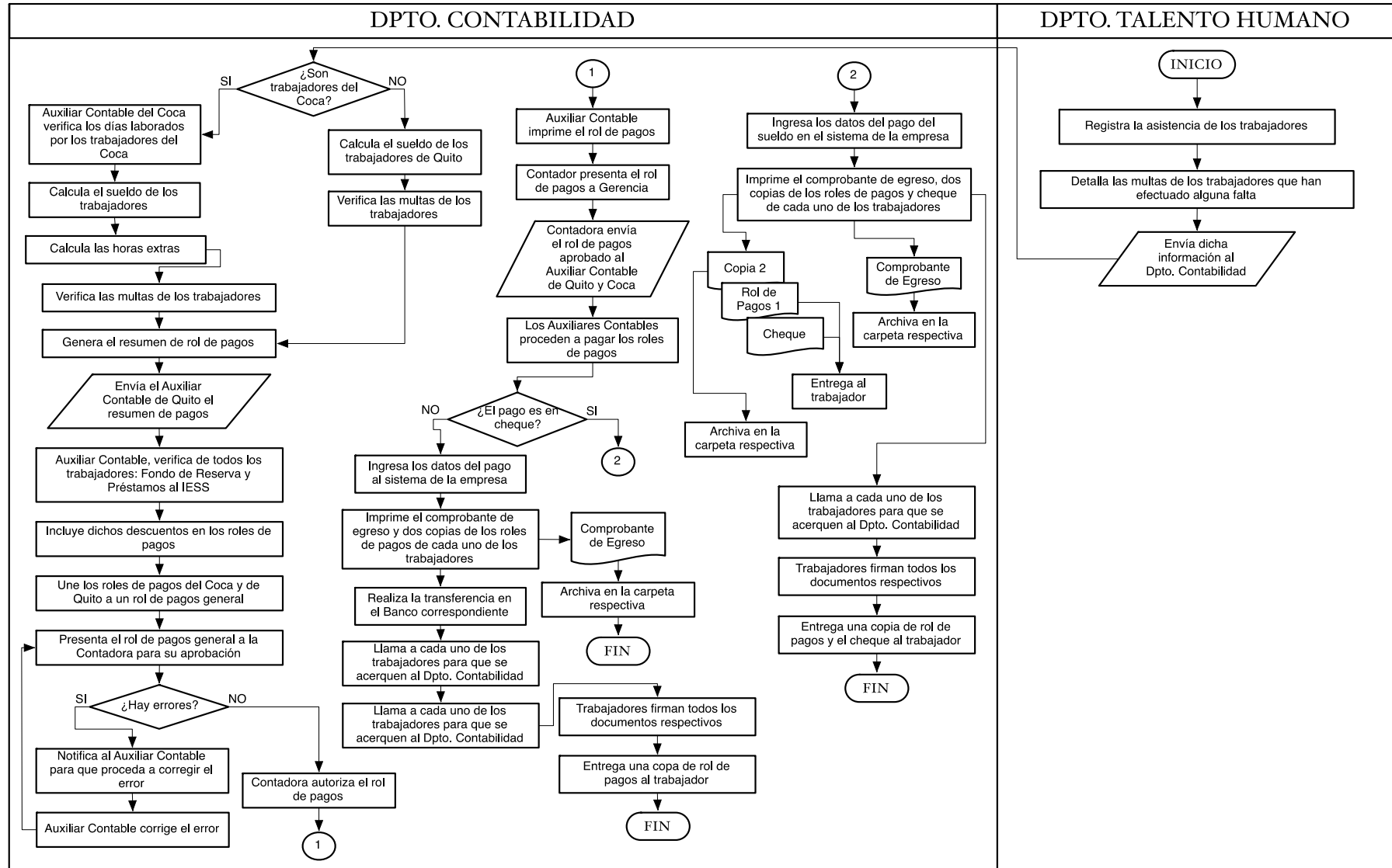




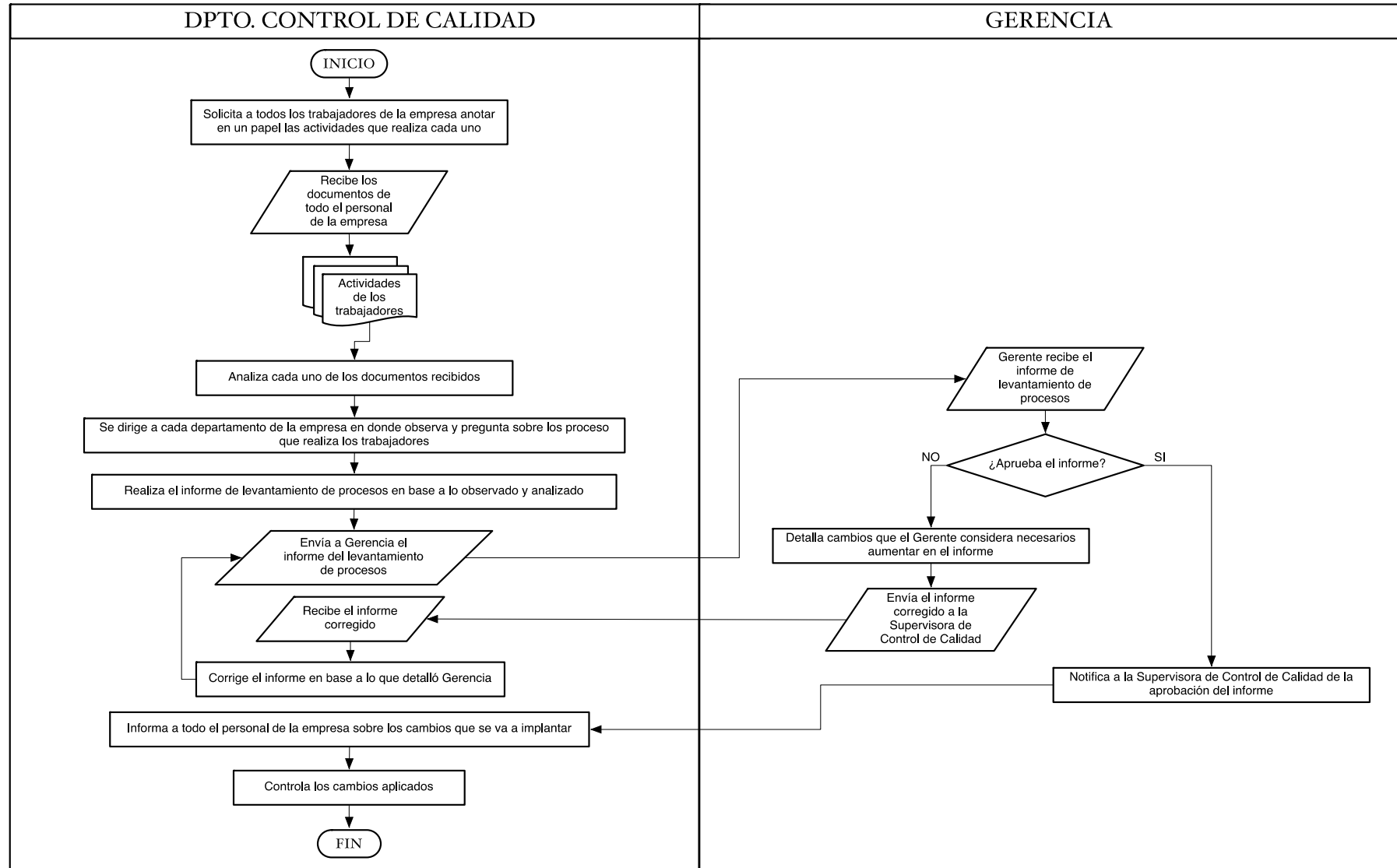
### Anexo 41. Dpto. Contabilidad - Ingreso de pagos recibidos



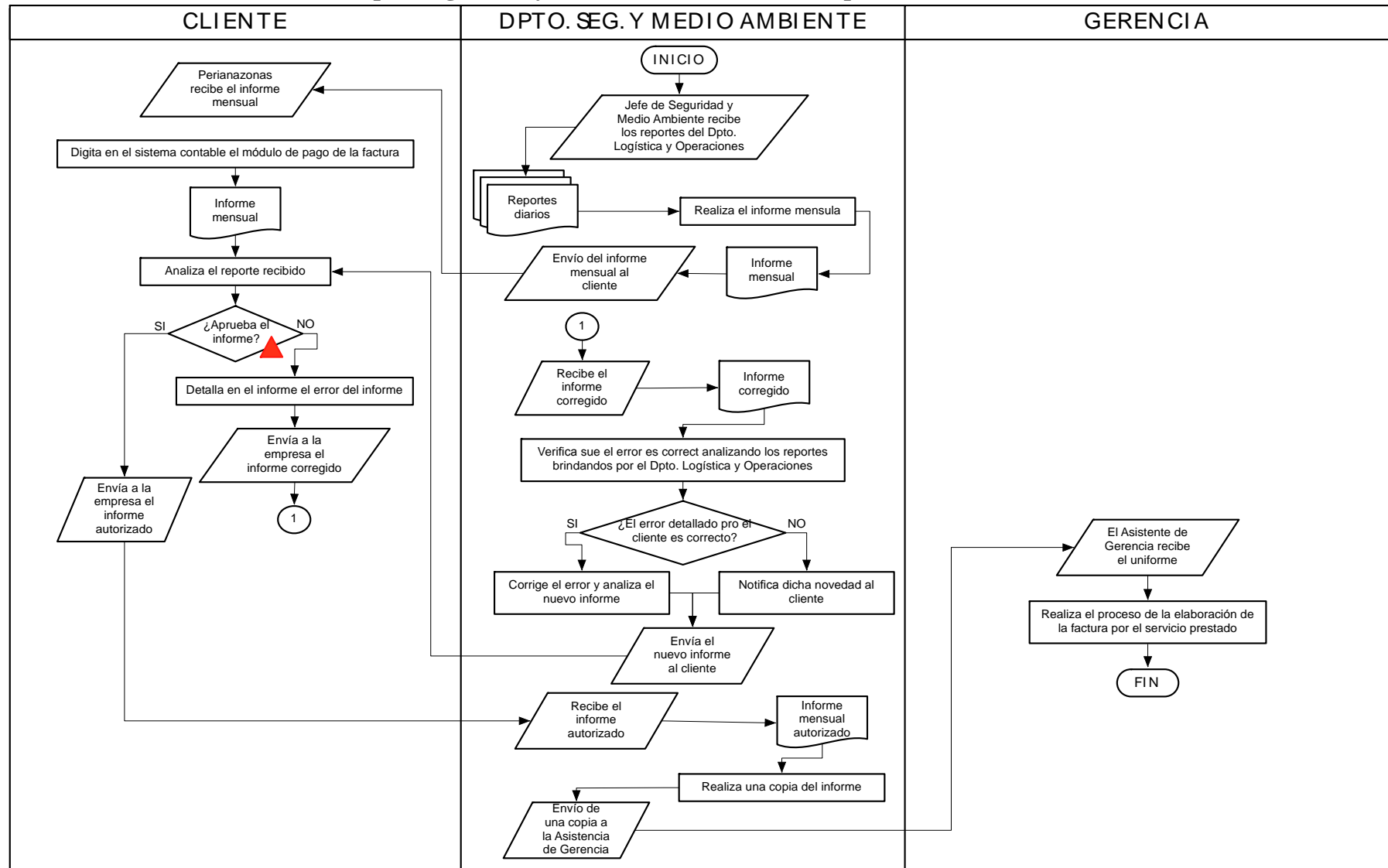
### Anexo 42. Dpto. Contabilidad – Pago de nómina



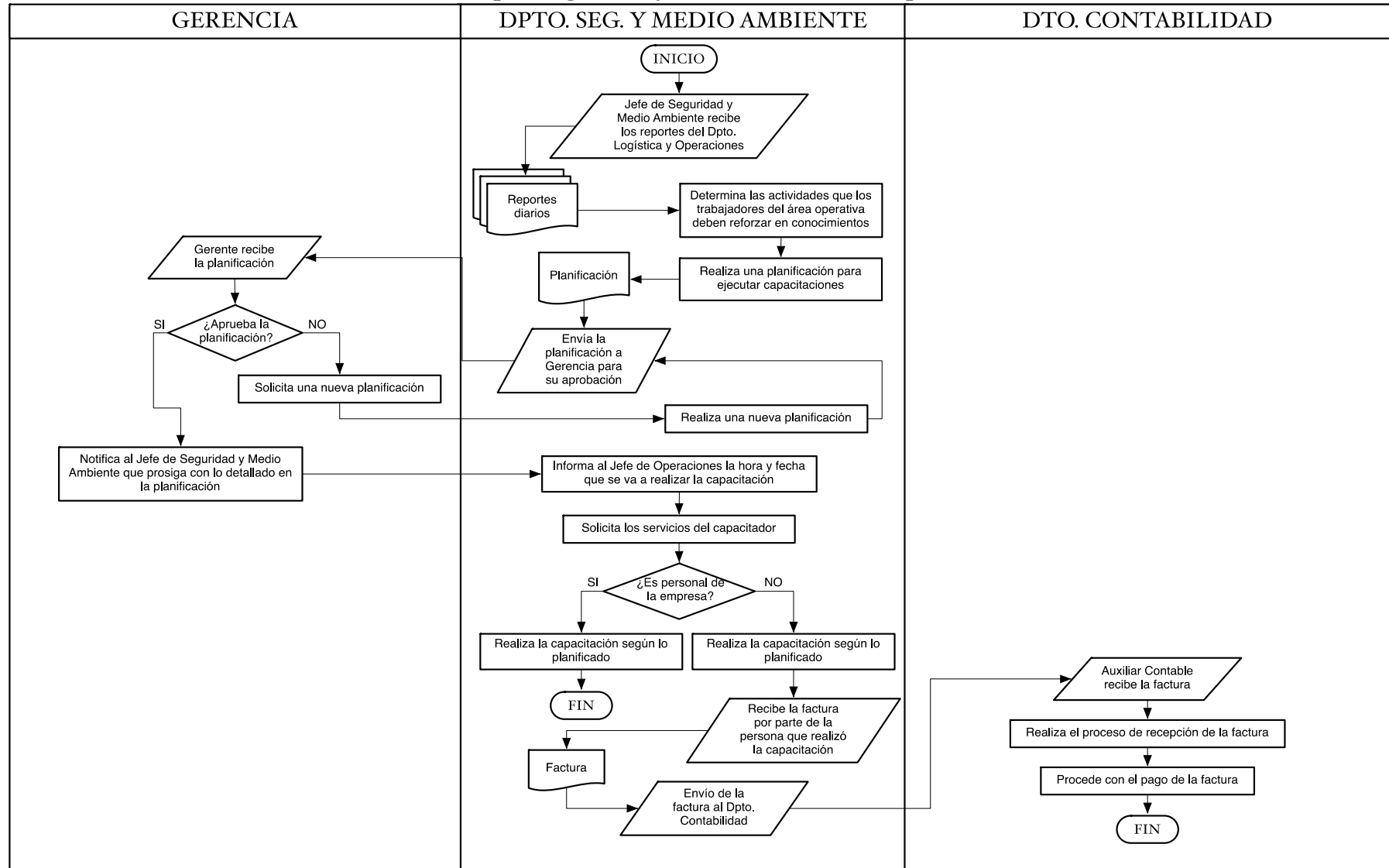
### Anexo 43. Dpto. Control de Calidad - Creación del Informe de Levantamiento de Procesos



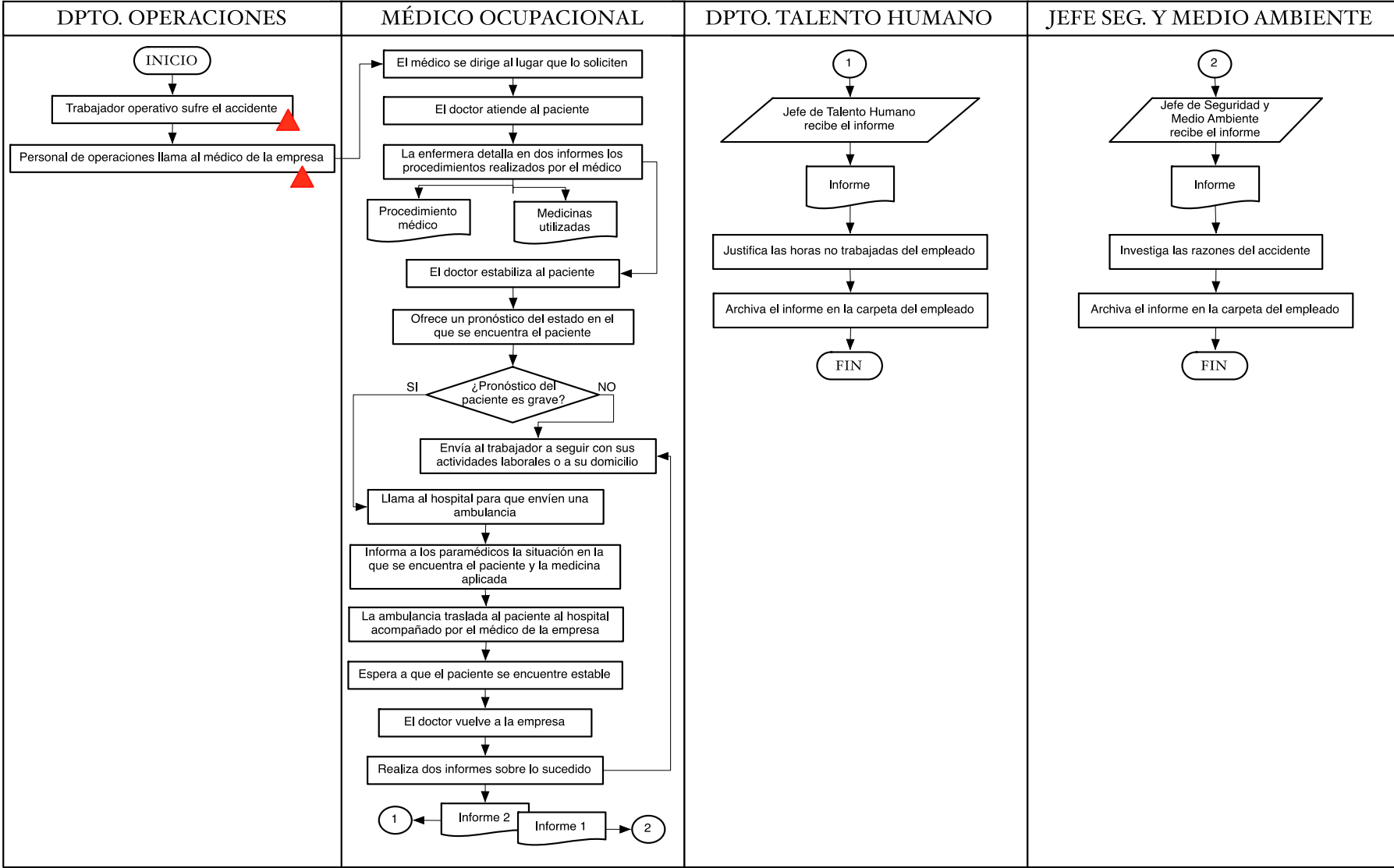
### Anexo 44. Dpto. Seguridad y Medio Ambiente - Informe para enviar a Petroamazonas



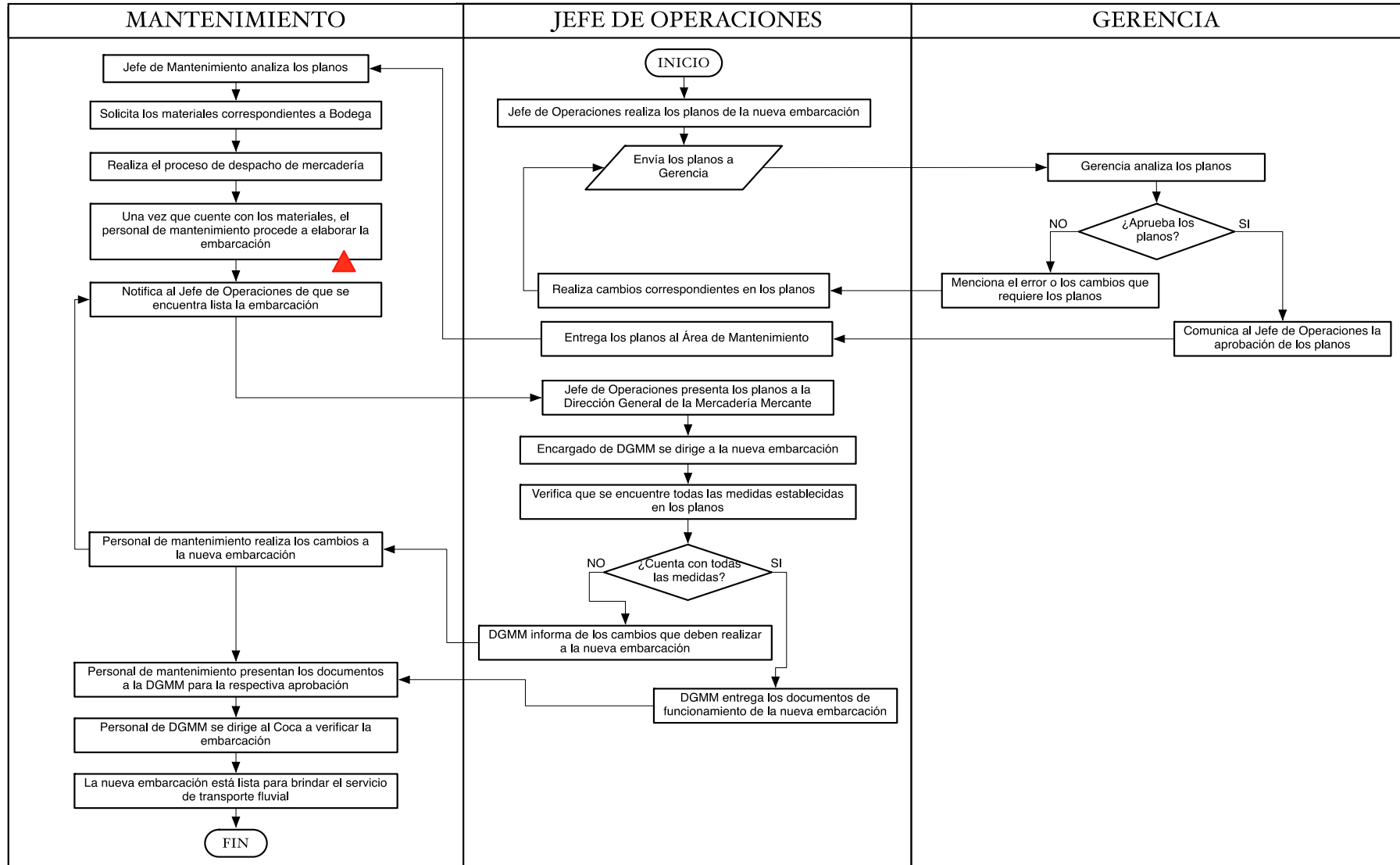
### Anexo 45. Dpto. Seguridad y Medio Ambiente – Capacitaciones



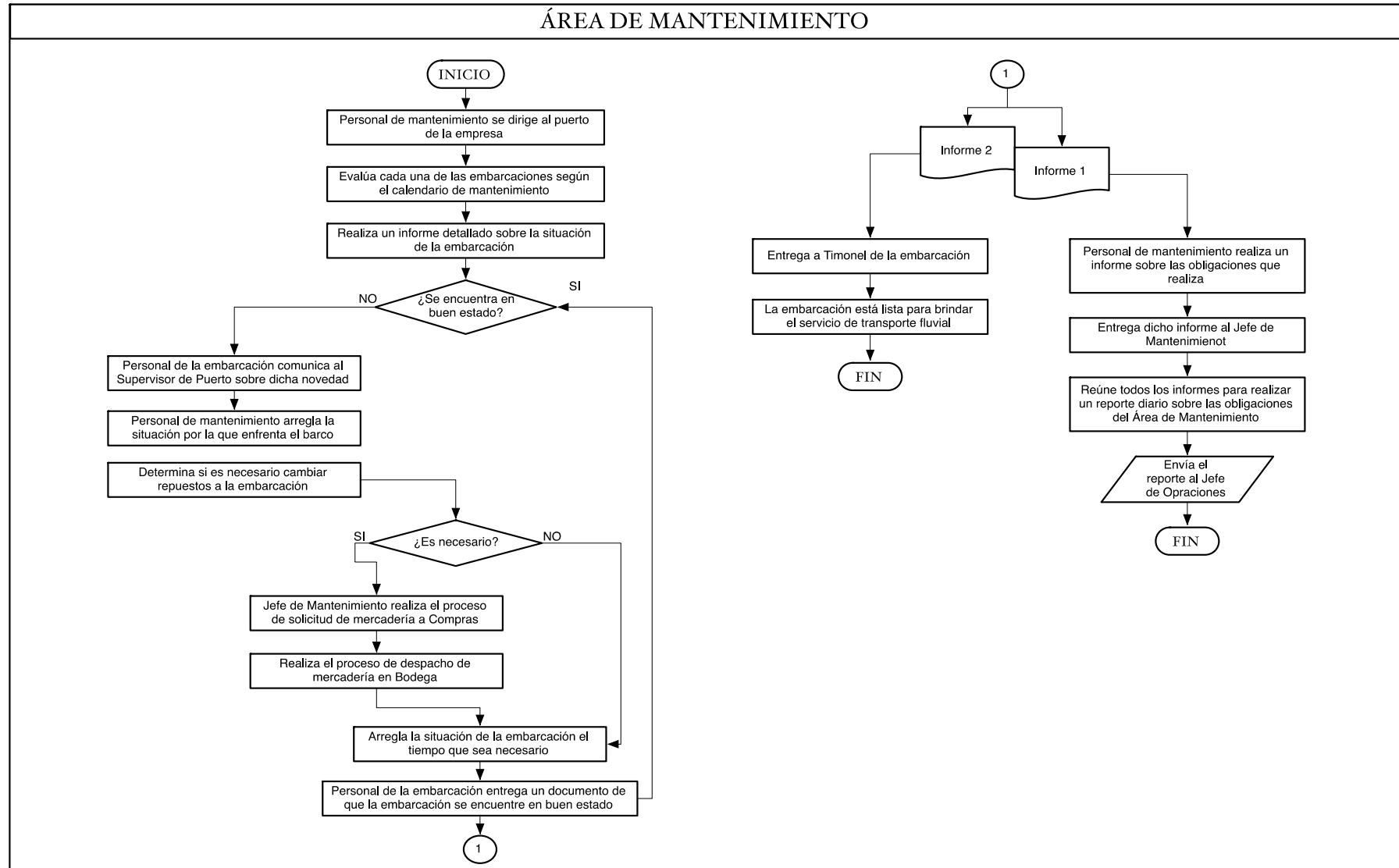
**Anexo 46. Dpto. Seguridad y Medio Ambiente – Accidentes Laborales**



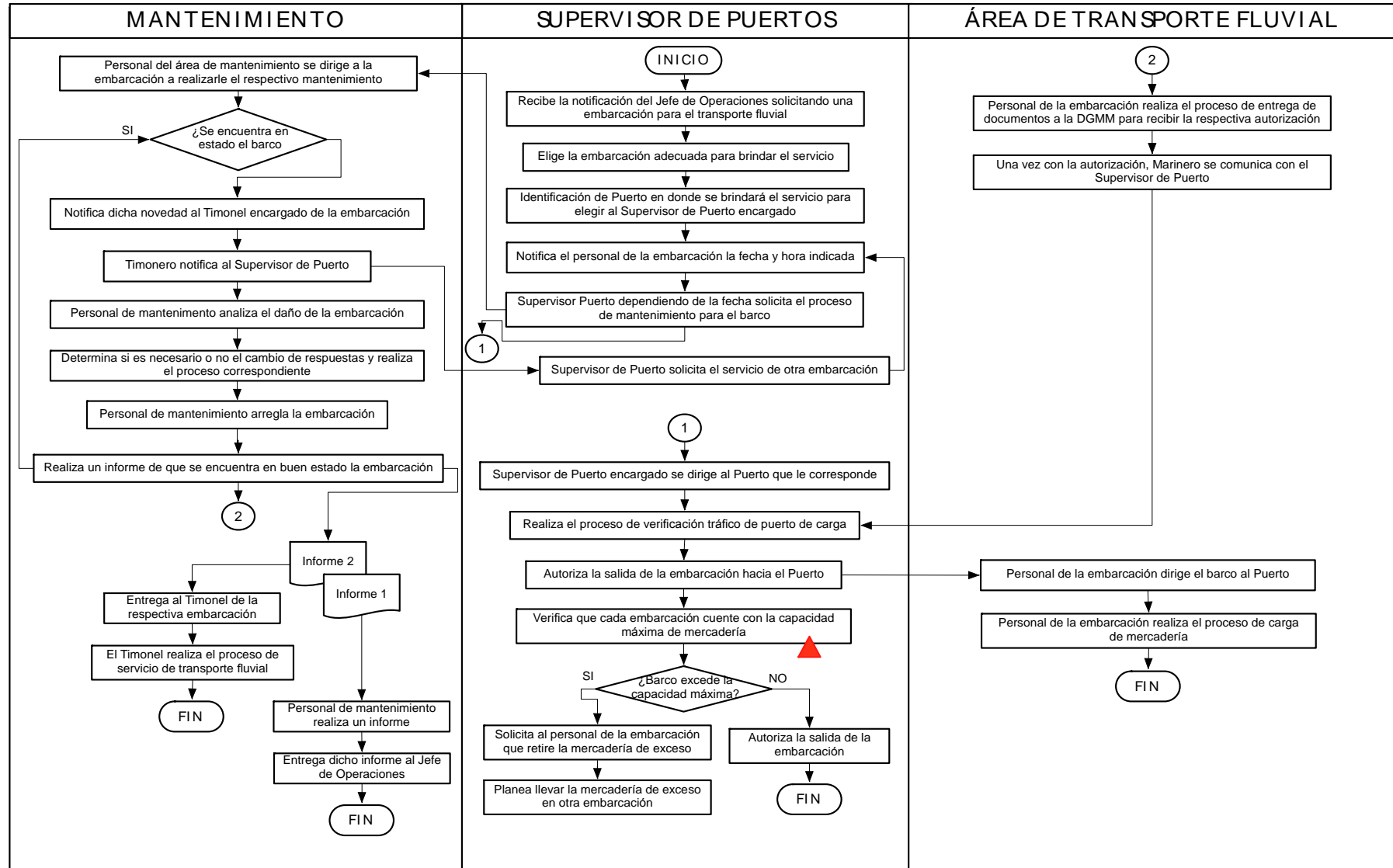
### Anexo 47. Dpto. Operaciones – Creación de embarcaciones



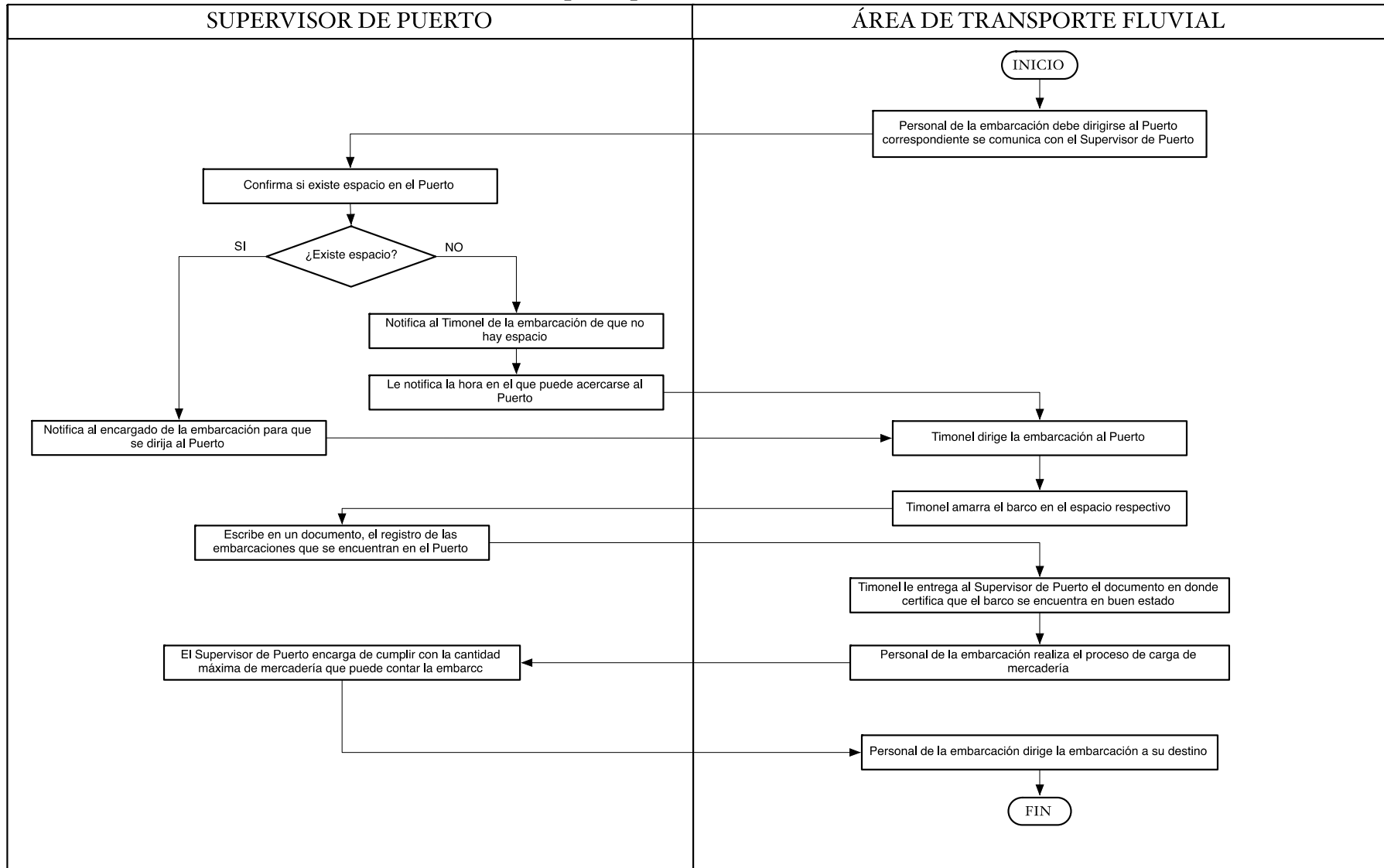
### Anexo 48. Dpto. Operaciones – Mantenimiento a las embarcaciones



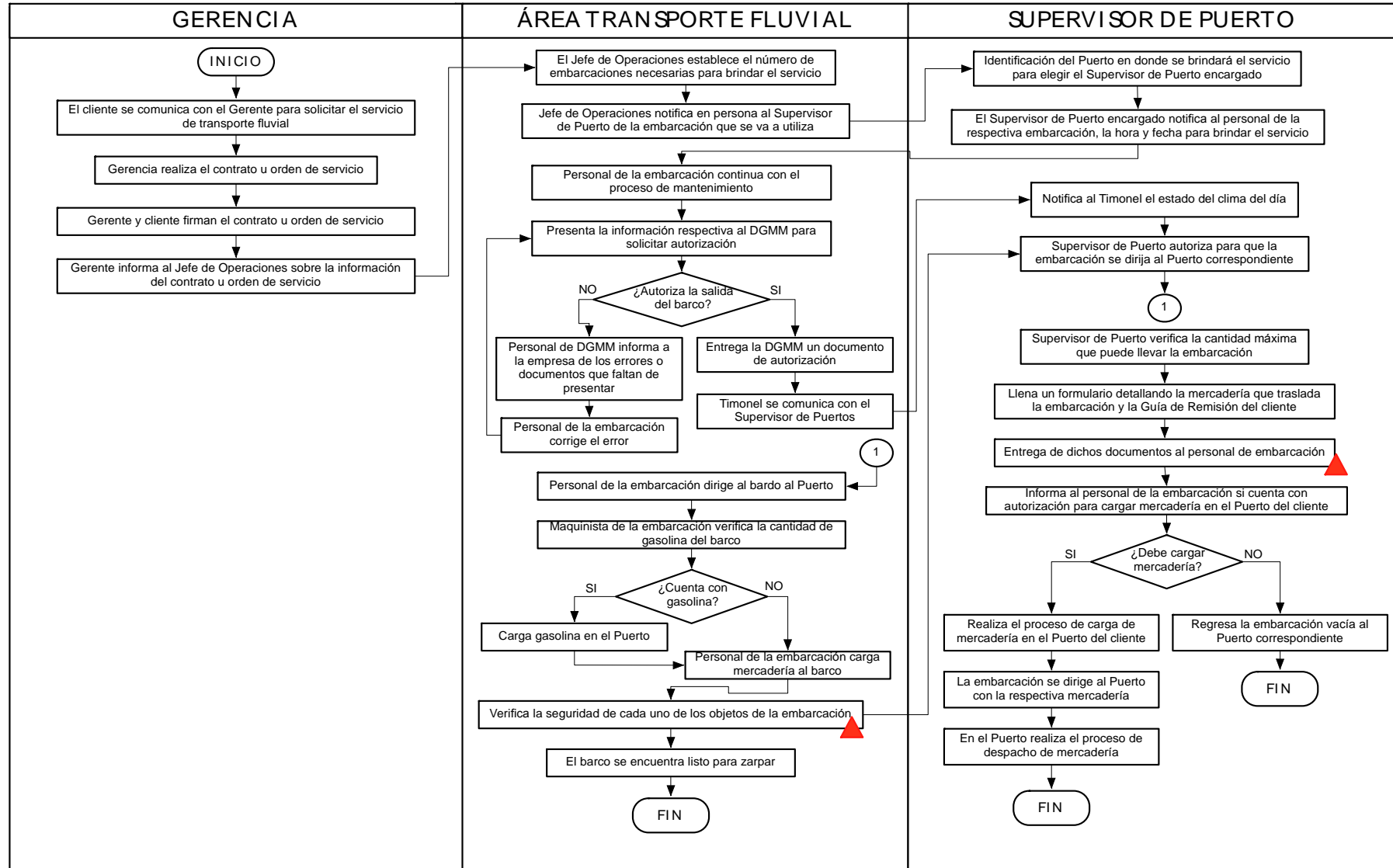
### Anexo 49. Dpto. Operaciones - Supervisión de salida de embarcaciones



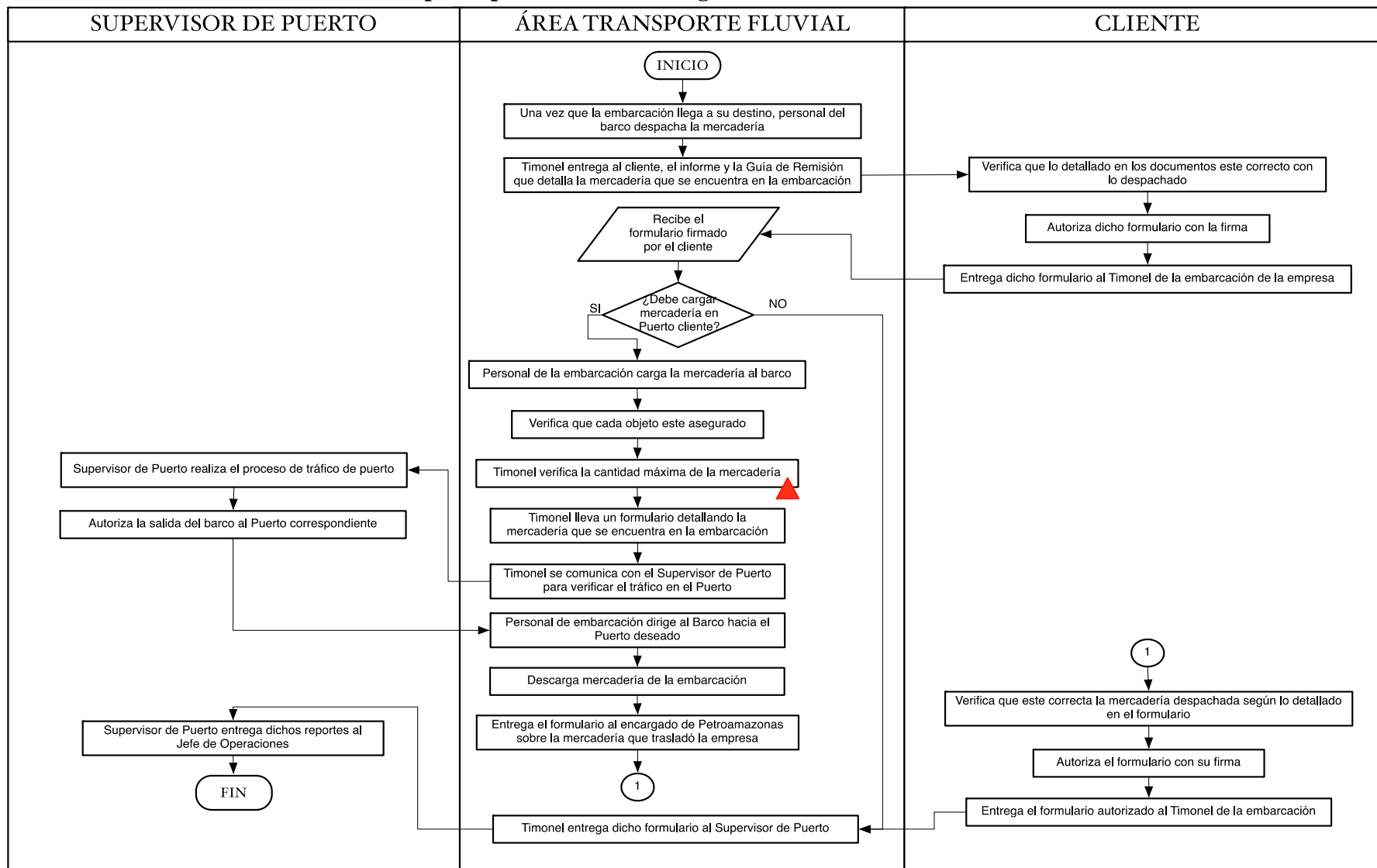
### Anexo 50. Dpto. Operaciones – Tráfico en Puerto



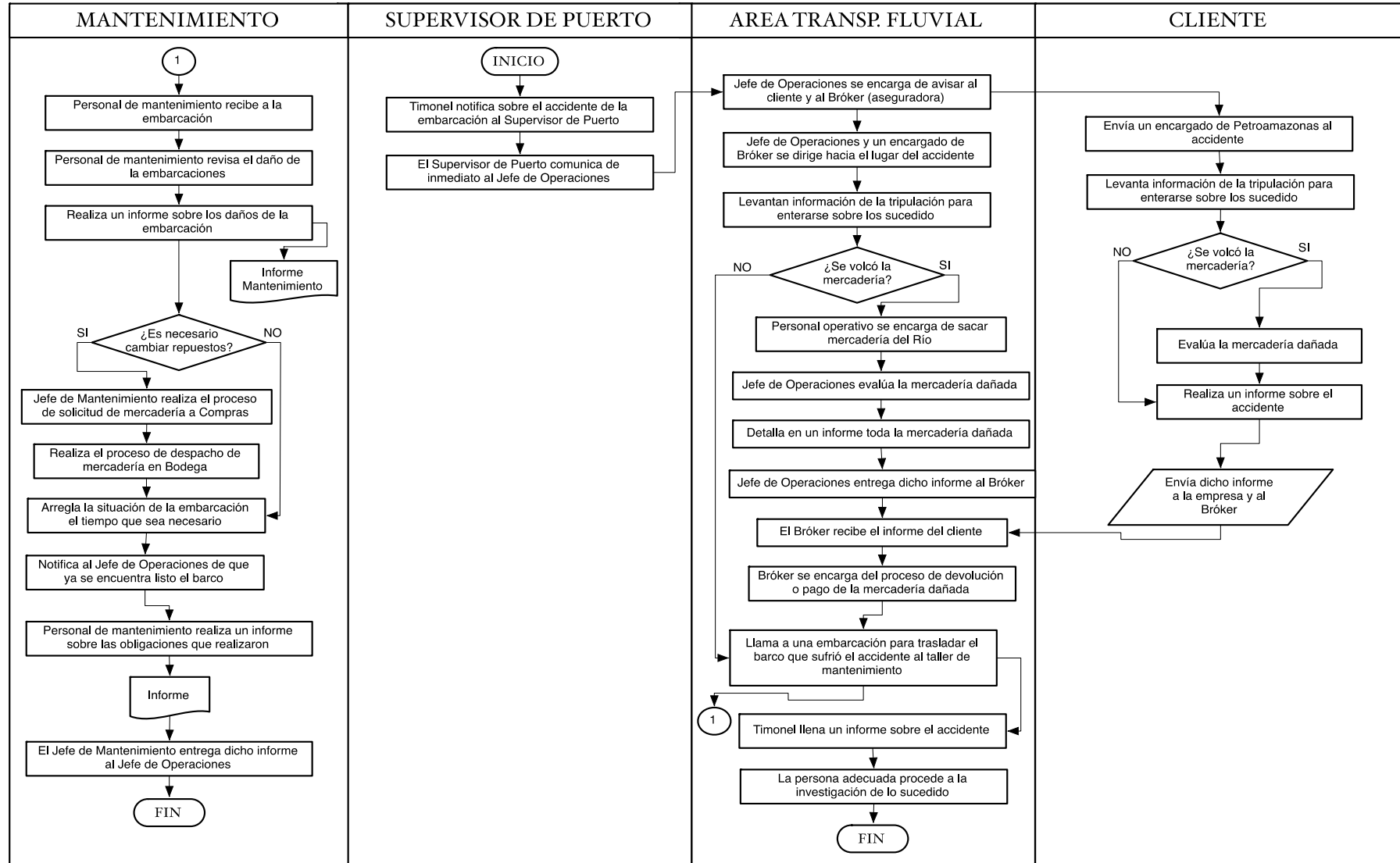
### Anexo 51. Dpto. Operaciones - Carga de mercadería en Puerto



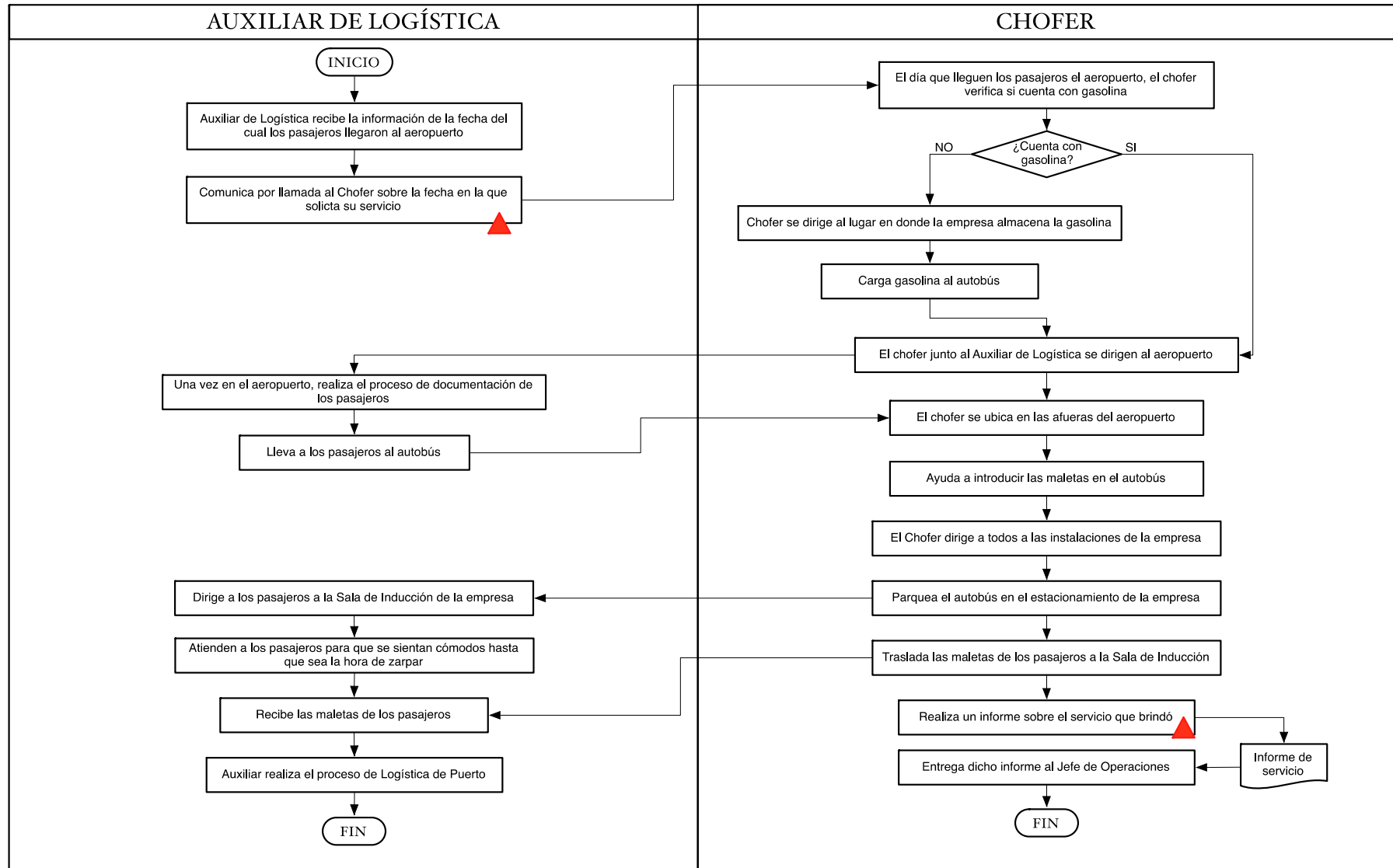
### Anexo 52. Dpto. Operaciones - Descarga de mercadería en Puerto del cliente



### Anexo 53. Dpto. Operaciones – Accidentes en las embarcaciones



### Anexo 54. Dpto. Operaciones - Servicio de transporte hacia la empresa



### Anexo 55. Dpto. Operaciones - Servicio de transporte hacia el aeropuerto

