

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**AUDITORIA OPERATIVA EN LOS PROCESOS DE VENTAS,
FACTURACIÓN Y COBRANZAS DE ACTUARIA CONSULTORES**

JENNYFER KATHERIN RODRÍGUEZ BARROS

DIRECTOR: DR. CPA. EFRAÍN BECERRA PAGUAY, MAI. MSC. EPE.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORIA OPERATIVA

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Dr. CPA. Efraín Becerra Paguay, MAI. MSc. EPE

INFORMANTES:

Ing. CPA. René Tola

Ing. CPA. Luis Castillo

DEDICATORIA

A mi familia que es y será el motor mi vida, por darme su apoyo incondicional.

Jennyfer Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A mis padres que Nadia y Juan Carlos que han sido el apoyo de mi vida, sin ellos no hubiera podido realizar y culminar este sueño de obtener mi título, ya que ellos son los principales actores en este logro de mi vida.

A mi familia en general por el apoyo brindado y a mis amigos que lo largo de esta carrera me han apoyado y se han vuelto parte de mi familia una familia la cual podemos escoger.

A mi director de Tesis el Dr. CPA. Efrain Beccera ya que fue una parte fundamental en el proceso ya que fue un gran director y es una gran persona, la cual siempre estuvo pendiente del progreso del trabajo, y con sus sólidos conocimientos supo guiarme bien hasta llegar al resultado obtenido.

Jennyfer Rodríguez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 AUDITORIA OPERATIVA	2
1.1 Historia	2
1.2 Definición	2
1.3 Alcance	3
1.4 Diferencia entre Auditoria Financiera y Operacional.....	4
1.5 Procedimientos	6
1.5.1 Pasos previos de la Auditoria	6
1.5.2 Fases de la ejecución de la Auditoria Operativas	8
1.5.2.1 Planificación global y estratégica de la auditoría	8
1.5.2.2 Familiarización o conocimiento de la empresa o área a auditarse.....	10
1.5.2.2.1 Características del relevamiento de procedimientos	12
1.5.2.2.2 Documentos generales de la etapa de familiarización	14
1.5.2.3 Planificación específica de la auditoría	16
1.5.2.4 Ejecución de pruebas	17
1.5.2.5 Elaboración y emisión del plan de mejoras (informe).....	18
1.5.2.6 Seguimiento de la implantación del plan de mejoras	19
1.5.2.7 Evaluación periódica de la función de auditoría interna	20
1.6 Objetivos de la auditoria operativa	20
2 INVESTIGAR LA EMPRESA, SU HISTORIA Y EL ENTORNO EN QUE TRABAJA.....	22
2.1 Antecedentes de Actuarial Consultores	22
2.2 Plan estratégico de Actuarial Consultores	23
2.2.1 Misión.....	23
2.2.2 Visión.....	23
2.2.3 Objetivos.....	23
2.2.4 Valores.....	23
2.2.5 FODA	24

2.2.6	Cadena de valor	24
2.3	Aspectos Legales	25
2.4	Productos que ofrece.	30
2.5	Conocer el entorno donde se desarrolla.....	35
2.6	Análisis de la competencia	35
3	DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERATIVA: DESCRIBIR Y ANALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DE VETAS, FACTURACIÓN Y COBRANZAS CON SUS RESPECTIVAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	38
3.1	Planificación global y estratégica de la auditoría específica	38
3.2	Conocimiento del Área a Auditar.....	41
3.3	Planificación específica de la auditoría	51
3.4	Ejecución de pruebas	53
3.5	Elaboración y ejecución del plan de mejoras	60
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
4.1	Conclusiones.....	64
4.2	Recomendaciones	65
	REFERENCIAS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Auditoría Financiera y Operativa	4
Tabla 2: Simbología Diagrama de Flujo	14
Tabla 3: Matriz de Objetivos Gerenciales	15
Tabla 4: Acta de Socios	26
Tabla 5: Análisis 2016 de la competencia directa (estado de Resultados)	35
Tabla 6: Cronograma de trabajo	52
Tabla 7: Procesos sin facturar del año 2016	53
Tabla 8: Facturas emitidas y autorizadas en los sistemas	53
Tabla 9: Facturas anuladas en el periodo	54
Tabla 10: Causas de la solicitud de anulación de las facturas	55
Tabla 11: Resultados de la encuestas de satisfacción de clientes	56
Tabla 12: Capacidad de Recepción de llamadas	57
Tabla 13: Número de llamadas establecidas de realización	57
Tabla 14: Número de clientes nuevos	58
Tabla 15: Cantidad de llamadas realizadas y los resultados de las mismas	58
Tabla 16: Antigüedad de cartera y proceso de cobro	59
Tabla 17: Observaciones y sugerencias del área de Facturación - Área de facturación	60
Tabla 18: Observaciones y sugerencias del área de Ventas - Área de ventas	61
Tabla 19: Observaciones y sugerencias del área de Cobranzas - Área de Cobranzas ...	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis FODA.....	24
Figura 2: Cadena de valor.....	24
Figura 3: Análisis 2016 de la competencia directa (estado de Resultados).....	36
Figura 4: Análisis 2016 de la competencia directa en porcentaje.....	37
Figura 5: Pruebas de Auditoría de las diferentes áreas.....	39
Figura 6: Planificación de tiempos	40
Figura 7: Flujograma del proceso de facturación	45
Figura 8: Flujograma de emisión de notas de crédito.....	46
Figura 9: Flujograma de proceso de anulación de facturas	47
Figura 10: Flujograma de proceso de cobranzas	48
Figura 11: Flujograma de proceso de ventas	49

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una auditoria operativa de los procesos de facturación, ventas y cobranzas de la empresa Actuaría Consultores, la cual es una empresa dedicada a la realización de estudios actuariales en Ecuador con su matriz en Quito y su sucursal en Guayaquil, la cual se basa en las NIIF y en las normas del país donde se encuentran domiciliados para la ejecución de sus labores.

Actuaría Consultores es una de las más grandes empresas en el ámbito que se maneja ya que ocupa casi todo el mercado nacional, gracias a su prestigio y seriedad que el personal de la empresa ha demostrado, por tal motivo sus montos de facturación son altos y la responsabilidad del personal es grande y se requiere una gran planificación de las actividades y de la distribución estructural de la empresa.

La empresa es una empresa que cuenta con toda su estructura operativa bien establecida por lo que el resultado fue más fiable ya que contaban con misión, visión, objetivos, valores corporativos bien definidos al igual que los diagramas de flujo y estructural.

La auditoría operativa es una forma de sacar una radiografía a la empresa en el ámbito de procesos y actividades que se realiza en las diferentes áreas de la empresa por lo que se realizó la elaboración de los diferentes diagramas de flujo de los procesos y de sus diferentes actividades.

Para poder realizar esta actividad se debe tener conocimiento de varias áreas ya que como el campo de acción es amplio el conocimiento debe ser igual, por tal motivo se requiere una gran investigación de varios conceptos y pasos como base para la mejora de los sistemas y actividades y de esa manera poder implementar las diferentes mejoras y la rentabilidad de la empresa.

Para poder obtener resultados se realizó una planificación de la auditoria como es el plan de trabajo, el cronograma de actividades teniendo un conocimiento previo de la

institución para que las diferentes pruebas que se van a realizar sean ejecutadas de manera correcta para poder obtener resultados óptimos.

Los resultados obtenidos de la auditoria es el esperado ya que se logró identificar las falencias y proponer mejorar para que el rendimiento de la empresa tome un crecimiento adecuado y el personal se sienta a gusto en el lugar de trabajo y se encaminen a alcanzar los mismos objetivos de la empresa con lineamientos claros.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado, en función a las falencias que se pudieron detectar en el manejo y el proceso de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa Actuaría Consultores, en las diferentes áreas de la misma como son ventas, facturación y cobranzas.

En la empresa mencionada labore por un tiempo y conjuntamente con el personal de la empresa detectamos fallas en el sistema y en el manejo del mismo, además de comprobó la falta de ingresos de servicios ya culminados por el mal proceso administrativo ya que por diversos motivos no se terminaba con la recaudación del dinero ya que no se facturaba los procesos, no se cambiaba de facturas si estas eran solicitadas por el cliente, o no se encontraban autorizadas, eso en cuanto al área de facturación, en el área de cobranzas no se lograba recaudar los valores pendientes.

Los montos de pendientes de recaudación por los motivos antes mencionados eran altos por lo que se buscó una alternativa para lograr llegar al origen de los mismos y poder implementar soluciones factibles para mejorar el rendimiento de la empresa.

Una de las mejores opciones para identificar de manera factible y veras es realizar una auditoria operativa, la cual muestra o permite realizar una radiografía de la empresa, teniendo ya un conocimiento claro del problema se puede lograr una solución y mejorar el rendimiento de la empresa, permitiendo que no exista pérdidas de ingresos.

Si bien una auditoria operativa no es exigida por la ley como es la auditoría financiera es muy valiosa el aporte que da, porque ayuda a mejorar el rendimiento de la empresa por medio de las mejoras de los procesos y actividades de las diferentes áreas de la empresa.

1 AUDITORIA OPERATIVA

1.1 Historia

La auditoría existe desde hace mucho tiempo no de manera tan formal y nombrada como en la actualidad, pero auditoria al fin. Desde los tiempos Medievales hasta la Revolución Industrial la auditoria estaba relacionada con la revisión y análisis de manera practica la revisión de cuentas por cobrar, y pagar es decir las cuentas que se generaban por compras y ventas, transacciones básicas las cuales ayudaban a detectar operaciones fraudulentas. Esto se lo realizaba en todo sector tanto en el sector privado y público ya que se necesitaba conocer si los fondos públicos eran bien administrados y destinados y si las personas que ocupaban los cargos eran las más idóneas para realizar ese tipo de actividades.

El mundo fue evolucionando y la auditoria no podía quedarse atrás, si bien tuvo un avance lento iba generando valor cada vez mayor. Los sectores industriales y manufactureros evolucionaron por varios motivos uno de ellos fue el avance tecnológico, las operaciones se iban haciendo cada vez mayores las cuales el auditor debía innovar para su correcta revisión, y no solo enfocarse en cuentas o transacciones básicas como las que en sus inicios realizaban.

Los propietarios de las empresas se preocupaban por los gerentes por la separación de propietario y gerentes. A partir del siglo XVI los auditores en Inglaterra se concentraron en análisis más profundos y con mayores evidencias obtenidas de análisis y pruebas de apoyo. Los auditores alcanzaron más desarrollo en Gran Bretaña y continuaron en Estados Unidos. (Milton, s.f.)

La necesidad de la auditoria operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos. Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el país el establecimiento de la auditoria operativa con el propósito de coactivas el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen (De León, s.f.).

1.2 Definición

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a

eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos (De León, s.f.).

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa (Suarez Revollar, 2017).

En otras palabras, la auditoría operativa es una revisión de los procesos de una compañía analizando los que generan valor a partes internas como externas de la empresa, al igual de los riesgos e impactos de las posibles debilidades que se hallen en los procesos de una empresa.

1.3 Alcance

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan (Yucra, 2011).

Esta auditoría puede ser realizada en todo tipo de empresas donde porque se especializa en el control de las diferentes actividades que la empresa ejecuta, por lo cual le genera gran valor a la mejora de la elaboración de sus diferentes actividades.

Esta auditoría no se concentra en un sector específico se diversifica ya que si bien una persona no es especialista en todo se realiza alianzas estratégicas para la adecuada ejecución de las pruebas las cuales nos reflejan las principales debilidades de los procesos y podemos identificar los riesgos, impactos y como nos vamos a enfocar para la ejecución de las pruebas establecidas.

1.4 Diferencia entre Auditoría Financiera y Operacional

Tabla 1: Diferencia entre Auditoría Financiera y Operativa

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERATIVA
Propósito	Emitir la opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad en una fecha determinada, y sus respectivos cambios.	Emitir opiniones sobre las operaciones, aspectos administrativos y gerenciales de una institución enfocándose en la eficacia y eficiencia de la y la correcta elaboración de las actividades.
Alcance	Operaciones Financieras	Operaciones en general, en todas las áreas o centrarse en una específica.
Orientación	Orientación financiera y resultados de las operaciones de forma económica.	Orientación hacia las operaciones de la entidad desde el presente y la visión futura.
Medición	Aplica las NIIF, NIC, Normativas financieras y tributarias vigentes de cada país.	Aplica principios de administración, se rige por el IASB.
Método	Aplica las normas generales aceptadas.	No tiene un método específico queda a criterio del auditor pero basándose en los principios del IASB.
Personas de interés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accionistas ✓ Directorio ✓ Funcionarios Financieros ✓ Instituciones financieras ✓ Inversionistas ✓ Instituciones del estado(entes de control) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Directorio ✓ Accionistas ✓ Empleados
Enfoque	Negativo ya que se basa en buscar errores y posibles fraudes de las operaciones financieras.	Positivo ya que se basa en buscar operaciones que contengan fallas y buscar mejoras para lograr la eficiencia y eficacia de las

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERATIVA
		mismas y de esa manera ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.
Encargados	Contadores Públicos Autorizados	Contadores Públicos Administradores
Personal de apoyo	Personal que estudia la carrera de contabilidad y auditoría y afines.	Profesional de varias áreas ya que se basa en varios procesos no específicos.
Informes de Auditoria	Dictamen del Auditor, esto se encuentra relacionado con la revisión de estados financieros.	Informe relacionado con las áreas auditadas y con la emisión de posibles mejoras de los procesos.
Conclusiones del auditor	Conclusiones basadas en la revisión de estados Financieros y aspectos económicos.	Conclusiones basadas en la revisión de la ejecución de los procesos y actividades, y la emisión de posibles mejoras para la eficacia y eficiencia de su elaboración.
Recomendaciones del auditor	Se refiere a mejoras en los estados financieros y su respectiva presentación, a mejoras del control interno de la empresa.	Mejoras a todo el sistema administrativo de la empresa, y eliminación de actividades que no generen valor en la empresa.
Frecuencia	Anual Obligatoria	Cuando la empresa lo considere necesario.
Importancia	Para mantener el correcto control y funcionamiento del sistema financiero.	Para mantener el correcto control y ejecución de procesos.

Fuente: (Paiva Quinteros)

Debemos tomar como punto importante que tanto la auditoria operativa como la financiera son procesos que requieren absoluta confidencialidad de sus resultados y de la información otorgada por parte de la empresa.

1.5 Procedimientos

1.5.1 Pasos previos de la Auditoria

Para la correcta ejecución de la auditoria debemos seguir algunos pasos previos para identificar qué áreas vamos a auditar, los cuales son:

- **Identificar operaciones o áreas de riesgo:** Se debe identificar las principales áreas donde existe peligros de encontrar resultados negativos los cuales afectan de forma negativa a la empresa.
- **“Conversar con el personal operativo de la empresa:** es fundamental poder obtener impresiones directamente del personal operativo, esto es, del que ejecuta las operaciones, sus aportes pueden resultar interesantes particularmente para indicarnos los problemas por los que está atravesando el área.” (Silva, 2017).

Al realizar este proceso se debe ser bien precavido por el hecho que acciones no adecuadas puede crear resistencia a la respuesta de algunas preguntas fundamentales de gran ayuda a la ejecución de la auditoria y la identificación de los principales problemas de los procesos de la empresa que ellos ejecutan.

Un aspecto fundamental es lograr ganarse la confianza para que no se sientan intimidados en hablar de la ejecución de las actividades que tiene a cargo con el auditor ya que de esa manera se va a contar con información más detallada y precisa de las mismas.

Este proceso es importante para recabar información y tener un enfoque más claro de todo.

- **“Conservar con los altos ejecutivos de la empresa o del área que se va a auditar:** hay que escuchar las preocupaciones de los altos ejecutivos del área que se auditará, se debe identificar las principales inquietudes que ellos tienen y que es lo que esperan del trabajo del auditor, esto ayudará al auditor a desarrollar su trabajo de la mejor manera.” (Silva, 2017)

Para poder realizar este proceso se debe tener una estructura planeada la cual nos va a permitir desenvolvemos mejor en el proceso, debemos tener claro que ese plan no es una camisa de fuerza ya que se puede presentar inconvenientes los cuales se puede solventar con soluciones imprevistas.

- **“Revisar informes de auditoría anteriores y sus resultados:** sin que esto implique copiar o criticar los informes emitidos en auditorías anteriores, es menester que el auditor indague y obtenga los informes que se han emitido en las mismas, para poder darse cuenta de las principales debilidades que encontró el equipo que efectuó la última auditoría.” (Silva, 2017)

Para poder realizar este paso debemos ser personas con criterio y ética profesional ya que estamos revisando trabajo de nuestros colegas y no se puede en primer lugar criticar ni asumir o copiar un informe que no fue elaborado por nosotros como propio.

- **Elaborar un plan por lo menos anual de auditoria:** el trabajo de auditoría rendirá buenos frutos si se tiene, por lo menos un plan anual de trabajo (este es un requisito de las Normas de Auditoría) esto permitirá trabajar en aquellas áreas que son las más críticas y que en forma previa se han definido. No es conveniente que el auditor interno trabaje en forma desordenada, auditando lo que se le presente.

Este plan ayuda a la elaboración de futuras auditorias de manera más clara y con bases no solo con especulaciones.

- **“Coordinar el plan con el comité de auditoría:** este comité es el que debe establecer los macro planes de la función de auditoría interna, debe orientarle al auditor interno, en aquellas áreas que son de prioridad para la empresa; periódicamente debe solicitar que se le rindan cuentas acerca de los trabajos realizados. Debe solicitar que se le reporten aquellos aspectos que son relevantes y que pueden afectar el buen gobierno corporativo.” (Silva, 2017)

Este proceso se debe tener muy claro para la correcta ejecución por el hecho de coordinar con personas internas las cuales no saben concretamente que se puede

encontrar no es nada fácil y se puede llegar a discusiones y no llegar a ninguna solución por lo cual es imprescindible encontrar un objetivo común de las partes y tratar de no tomar posiciones intransigentes.

- **Definir las áreas a revisar con el comité de Auditoría:** Tener claro las áreas a auditar y estar de acuerdo las partes.

1.5.2 Fases de la ejecución de la Auditoría Operativas

Según el CPA Wilson Silva el cual en su publicación “Apuntes de Auditoría Operativa” nos menciona que las fases de la auditoría son las siguientes:

1.5.2.1 Planificación global y estratégica de la auditoría

Debe determinar los aspectos claves que va a cubrir en el transcurso de su trabajo y luego del mismo.

- A) Establecer los objetivos de auditoría.-** definir lo que desea alcanzar el auditor operativo luego de realizar su trabajo, estos objetivos deben estar alineados con las expectativas del auditado.
- B) Debe establecer necesidades de capacitación.-** antes de iniciar un proceso de auditoría operativa, el auditor debe desarrollar las diferentes destrezas, a fin de que su trabajo alcance los objetivos que se ha planteado, este es un aspecto que no se debe descuidar; realizar un trabajo, sin que exista la suficiente capacitación por parte del personal no traerá buenas consecuencias para ninguna de las partes, es preferible no hacer el trabajo antes que hacerlo mal.
- C) Determinar si requiere de personal especializado en determinado tema.-** es posible que sea necesario integrar al equipo de auditoría personal con conocimientos específicos en áreas de mayor impacto dentro de los diferentes procesos.

Ya que no todos los auditores van a tener los conocimientos suficientes de las diferentes áreas de la empresa ya que si bien cuentan con amplios conocimientos no son especialista en todo el apoyo de personas especializadas es fundamental.

D) **Definir fechas claves para la realización de la auditoría.-** dichas fechas deben quedar por escrito y debe ser conocidas por todo el personal involucrado en el examen de auditoría.

Estas deben ser bien planificadas para evitar retrasos en la entrega del trabajo final.

E) **Revisar si requiere software especial de auditoría.-** dependiendo de la complejidad y volumen de las operaciones que se revisarán, el auditor deberá planificar el uso de software especializado en determinados procesos de validación y revisión.

No todos los procesos son de magnitudes cortas por lo cual es necesario el uso de un software que nos ayude a la detección de errores en la ejecución de las actividades de gran tamaño y como auditores minimizamos el riesgo de que se nos pase por alto algún error implícito en los procesos.

F) **Definir las principales pruebas de auditoría que espera aplicar.-** esto lo deberá realizar de manera general, pues en los siguientes pasos podrá ir depurando y formalizando las pruebas de auditoría que desarrollará.

G) **Definir el tiempo que dispone para la realización de la auditoría.-** antes de ejecutar el trabajo, el auditor deberá conocer el tiempo que dispone para la realización del mismo.

H) **Conocer las expectativas del auditado.-** aspecto por demás importante, en los actuales esquemas de trabajo, es de vital importancia, conocer lo que espera el auditado del trabajo, de tal manera que al cierre del mismo, el auditor interno pueda asegurarse que el auditado quedó satisfecho con su trabajo.

I) **Definir el equipo de auditores.-** saber con quién se va a trabajar es necesario, a fin de poder coordinar las actividades en forma oportuna y exitosa; soslayar el equipo de

gente con el que se trabajará, puede traer consecuencias negativas especialmente para el auditor, ya que es probable que no cumpla con las expectativas del auditado. El personal con el que se trabaja o le lleva al éxito o le puede llevar al fracaso.

- J) **Cronograma de fechas y actividades.**- es vital que se definan las fechas en las que se desarrollará la auditoría, éstas deben ser conocidas por las partes involucradas a fin de coordinar en forma adecuada el trabajo y evitar incurrir en demoras y desperdicio de recursos.” (Silva, 2017)

1.5.2.2 Familiarización o conocimiento de la empresa o área a auditarse

Este proceso es parte fundamental para la realización de la auditoría, ya que este paso se refiere al conocimiento de la empresa y del área a auditarse para esto se necesita conocer algunos aspectos fundamentales los cuales serán de gran ayuda:

- **Conocer el giro del negocio:** establecer cuáles son las principales actividades a las cuales la empresa se dedica, o el área a auditarse y los lugares de operación, esto se debe conocer de forma detallada ya que será de gran ayuda.
- **Identificar objetivos:** toda empresa se plantea objetivos para ser alcanzados los cuales se los puede encontrar en la planificación estratégica, el conocer de los mismos es muy importante ya que se puede alinear el trabajo del auditor a conocer o identificar las falencias las cuales generan que el objetivo de la empresa no se esté alcanzando e implementar las recomendaciones y su informe en base al logro de los objetivos.
- **Realizar un relevamiento de los principales procedimientos y políticas vigentes al momento de auditar:** este es uno de los procesos de gran peso en la auditoría ya que aquí se conoce a detalle el área o áreas a auditarse con sus respectivas actividades y procedimientos, de esa manera la auditoría a realizar arrojará mejores resultados.
- **Conocer los principales productos o servicios de la empresa:** el auditor debe conocer los productos claves de la empresa para así poder realizar las adecuadas

pruebas de auditoria es decir las más convenientes enfocadas a la necesidad de los productos.

- **Conocer la estructura organizacional:** este paso nos ayuda a conocer el cómo van a reportarse en la empresa.
- **Determinar aspectos legales de cumplimiento de la organización:** los aspectos legales se los debe cumplir para poder evitar sanciones, el conocimiento de esto por parte del auditor ayuda a verificar si lo están realizando o si no es así cuál es el área de la falencia para poder mejorar, en esto también entra los aspectos ambientales.
- **Conversar con el personal operativo y ejecutivo:** en este proceso se debe escoger al personal clave el cual nos pueda proporcionar información adecuada de lo que estamos auditando.
- **Recorrer las instalaciones de la empresa:** este paso ayuda a identificar áreas de falencia en cuanto a seguridad o ejecución de actividades.
- **Principales mercados en los que se expanden los productos o servicios:** esto nos ayuda a tener referencia de la calidad de los productos o servicios, la acogida y si hay fallas poder detectarlas.
- **Identificar los principales proveedores y cliente:** para poder determinar la satisfacción y si han hecho un buen trabajo con relación a la elección de proveedores.
- **Identificar materias primas claves:** se puede conocer si la materia prima es la adecuada.
- **Identificar los principales ejecutivos:** se puede determinar el estilo de su trabajo y como llevan al grupo, esto también genera una idea de lo que espera del trabajo del auditor.

- **Análisis de los principales índices financieros:** la comparación de índices de dos o más años ayuda a conocer si existe variaciones significativas y en qué áreas para poder mejorar.
- **Determinar los principales indicadores de gestión y los resultados que se ha obtenido:** ayuda a detectar posibles áreas de falencia.
- **Revisar el presupuesto operativo y comparar con el presupuesto real:** esto ayuda a identificar áreas donde el presupuesto real es inferior a lo presupuestado y con este antecedente se puede identificar posibles áreas de ineficiencia.
- **Analizar los principales reportes que emite el área que se va a auditar:** se debe conocer el uso que le dan a los mismos y si ponen atención a sus resultados.
- **Tomar nota de la actitud de los auditados:** esto puede dar indicios de si hay algún problema o erros en los procesos realizados.
- **Analizar los resultados auditados de años anteriores:** se puede identificar áreas en las cuales han tenido falencias y así poder tener indicios de las mismas y conocer si estas ya fueron corregidas o no.

1.5.2.2.1 Características del relevamiento de procedimientos

Este proceso es de gran importancia por lo que se debe tomar en cuenta las siguientes características:

- Detectar las oportunidades de mejoras en los procesos auditados.
- Detectar duplicidad de procesos es decir procesos repetitivos los cuales se pueden eliminar.
- Profesionales incompetentes, los cuales retrasan las tareas y generan costos.
- Familiarizarse con los auditados para conocer mejor los procesos y obtener más información, por la generación de confianza.

- Conocer los puntos estratégicos de la compañía, los cuales deben ir funcionando bien.
- Evaluar la calidad de los controles internos ya que esto ayuda a conocer si no existe un control adecuado y se puede tener riesgos más elevados.
- Conocer los procesos productivos y significativos de la empresa a auditar.
- Realizar con mayor propiedad las pruebas de cumplimiento, esto quiere decir con más precisión.
- Familiarizarse con las principales debilidades, riesgos de la empresa para identificar las áreas de más falencias.
- Necesidad de equipos multidisciplinarios, ya que la auditoria operativa es muy dinámica





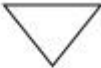


Esta etapa se la puede presentar mediante flujogramas o de forma narrativa, siendo el flujo grama la mejor opción de comprensión una secuencia de pasos a realizar.

1.5.2.2.2 Documentos generales de la etapa de familiarización

- **Flujogramas:** en este documento se grafica los procesos que se realiza en determinada área, se los visualiza de forma más clara con la cual ayuda a su comprensión.

Tabla 2: Simbología Diagrama de Flujo

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: (Vivas, 2008)

- **Matriz de Objetivos Gerenciales:** Esta matriz comienza en esta etapa la cual se va puliendo en el proceso y se la presenta de la siguiente manera:

Tabla 3: Matriz de Objetivos Gerenciales

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
SALUD OCUPACIONAL			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
CUMPLIM. LEGAL ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	3%	Afiliación a una ARP						
			Cumplimiento de pagos y comprt.						
			Reporte oportuno de novedades						
			Cumplimiento de normas legales						
EXISTENC. PROG. SAL. OCUP.	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	4%	Existencia del panorama de riesg.						
			Existencia prog. Salud. Ocupac.						
			Existencia el Comité Paritario						
			Existencia presupuesto Sal. Ocup.						
ACCIONES DE PREVENC.	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa.	4%	Existencia exam. Preocupac.						
			Existencia de acciones prevent.						
			Seguimiento salud trabajadores						
			Simulacros y otras actividades						
MANEJO ESTADIST.	Identificación de estadísticas e índices de accidentabilidad al interior de la empresa.	4%	Estadísticas de ausentismo						
			Estadísticas de accidentabilidad						
			Estadísticas de incapacidades						
			Otras estadísticas de Sal. Ocup.						
TOTAL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL									

- **“Matriz de riesgo:** Es una forma de relacionar los objetivos operativos de un departamento o función con las técnicas gerenciales para las variaciones de riesgo involucrado.” (Villacorto Cavero, 2005)

Como primer paso se debe identificar los objetivos a alcanzar que tenga la empresa, se prosigue con la descripción de las técnicas gerenciales para relacionadas para cada uno de los objetivos.

El auditor va a identificar el riesgo que perjudica a cada objetivo.

- **Matriz de procedimiento:** en este documento se detalla los procedimientos a realizar en la auditoria, de manera global o amplia, y deben ser especificados en el programa de trabajo.
- **“Enfoque de las pruebas de cumplimiento:** se define las pruebas que se van a realizar durante el proceso de auditoría.” (Silva, 2017).

- **Archivo permanente:** Es un documento importante en el cual nos refleja información histórica de la empresa a auditar.

1.5.2.3 Planificación específica de la auditoría

Al tener conocimiento más claro de la empresa en general se puede proceder a la planificación del trabajo de auditoría el cual tiene varios pasos para ser ejecutados:

- Escribir, redactar y desarrollar los programas de trabajo; los mismos que contendrán: objetivos de la auditoría, un resumen de puntos fuertes y débiles de control del área, detalle de los procedimientos que aplicará, tiempos a incurrir, personal responsable.

El personal debe ser bien identificado para conocer en qué área es buena y en cual generara más apoyo para lograr la auditoría de la mejor manera alcanzando todos los objetivos.

- “Describir el método de muestreo que aplicará para seleccionar las transacciones a auditarse.” (Silva, 2017)

Esto va a depender de la empresa, del giro del negocio y de las áreas que se va a auditar conjuntamente con el tamaño de la empresa y del medio donde laboran.

- “Desarrollar un cronograma de trabajo del tiempo de elaboración de las actividades.” (Silva, 2017)

El respectivo cronograma se lo debe realizar de forma escrita y bien planificada para lograr cumplirlo a cabalidad sin generar retrasos por lo que se debe dejar un tiempo como margen de error.

1.5.2.4 Ejecución de pruebas

Se inicia la ejecución de las pruebas de auditoría, para arrancar esta etapa, el auditor debe tener definido los procedimientos de auditoría que aplicará, los mismos que deben constar en su programa de trabajo; en esta etapa entre los pasos a seguir están:

- Envío de comunicación para el inicio del trabajo.
- Presentación del equipo de trabajo a los auditados, informándole sobre el alcance general del trabajo, tiempo de duración y colaboración que se requiere del personal.
- Apertura y diseño de los diferentes papeles de trabajo que soportarán el informe de auditoría a emitir.
- Definir el sistema de muestreo a aplicar.
- Desarrollo de entrevistas específicas sobre aspectos puntuales que se desean investigar – las entrevistas deben ser preparadas cuidadosamente.
- Observaciones físicas de los diferentes procesos, la diferencia con las observaciones que se realizan en la etapa de la familiarización es que aquí son más críticas y se tienen definidos objetivos específicos. Los resultados que se obtienen de las observaciones son muy valiosos, se puede determinar las fallas que se están cometiendo en la parte operativa.
- Examen de la documentación que soportan las diferentes transacciones que se están auditando.
- Revisión de estadísticas, relaciones, reportes.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Determinación de si se cumplen o no los objetivos propuestos por parte de la empresa; este es un trabajo que se va realizando durante todo el proceso de auditoría.
- Identificación de riesgos – es un proceso constante que se va cumpliendo durante todo el proceso de auditoría.
- Análisis de la coordinación con las otras áreas.
- Consultar literatura especializada.
- En caso de que existan indicadores de gestión, se debe probar el cumplimiento de indicadores de gestión.
- Reuniones periódicas entre el equipo de auditores a fin de interpretar y analizar los hallazgos encontrados.

- El equipo de auditores debe tener la práctica de auto revisar los papeles de trabajo y en general el avance del mismo.
- Preparación del informe, calculando efectos económicos de las principales recomendaciones. (Silva, 2017)

Este es el corazón de la auditoria ya que de esto depende la emisión de los informes y si todo el proceso previo estuvo bien elaborado, la calidad de la auditoria también se juega en este punto, de esto depende si se va a lograr conseguir los objetivos empresariales o si simplemente el proceso no dejar mayor valor a la empresa.

1.5.2.5 Elaboración y emisión del plan de mejoras (informe)

Una vez concluido el proceso de auditoria se debe emitir el respectivo informe y el plan de mejoras el cual debe contener las respectivas observaciones y sugerencias de como corregir cada uno de ellas, este informe se debe realizar de manera oportuna para que sea de utilidad a la empresa para este proceso se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Preparar el borrador de informe de manera formal, para poder ser evaluado y corregido.
- Redactar cada una de las observaciones con sus respectivas sugerencias y recomendaciones detectadas, cada observación debe contener en forma específica ejemplos de las novedades.
- "Discutir el informe con los involucrados, este es un requerimiento puntual de las Normas de Auditoría Interna, no debe el auditor emitir su informe sin obtener el criterio del auditado para cada una de las recomendaciones, ya que el auditado es la persona que más le interesa este resultado.
- Incluir en el Informe de Auditoría los comentarios que efectúe el auditado, para poder conocer sus observaciones del trabajo y sus recomendaciones.
- Emitir el informe, el mismo que debe ser dirigido al responsable del área. Es conveniente que las recomendaciones se presenten por área y de la más a la menos importante, es decir por orden de importancia para la mejor interpretación.
- Las recomendaciones más significativas deben tener los efectos económicos o de otra índole que podrían derivarse si no se aplican las mismas, debemos dar la categoría adecuada de importancia a cada recomendación para su respectiva presentación.
- Describir para las observaciones de mayor trascendencia especialmente los riesgos de carácter operativo, el cual sería el resultado de la auditoría realizada.

- Identificar aquellos objetivos empresariales que están en riesgo de ser alcanzados por una defectuosa estructura de control interno. Lo ideal es que el auditor en su informe identifique aquellos objetivos empresariales que de una u otra forma están en peligro de ser logrados, ya que el fin de este tipo de auditoría es la implementación de mejoras de los procesos productivos. (Silva, 2017).

En este paso debemos de alinearlos a la empresa a sus características y estado ya que las recomendaciones que haremos deben de ser para la mejora de la empresa de su estado y sus objetivos a alcanzar.

1.5.2.6 Seguimiento de la implantación del plan de mejoras

Emitir el informe de auditoría y no contar con un seguimiento de la implementación de las recomendaciones emitidas por el auditor es un error que cometen los auditores ya que como se puede medir el nivel de aceptación de las recomendaciones emitidas si no se verifica la acogida y la valides de las mismas.

Este seguimiento ayuda tanto a la empresa como a la auditora por el hecho que si la empresa las pone en práctica y sus resultados son los esperados podemos decir que ambas partes han ganado la empresa por generar mejoras en procesos y obtener mejores resultados y en cuanto a la auditora medir la calidad de su trabajo porque la implementación de sus recomendaciones han generado frutos esperados y no solo han sido palabras sin valor.

Aspectos importantes de esta fase:

- Preparar el respectivo cronograma del proceso de seguimiento de cada recomendación.
- Establecer que el seguimiento sea en forma periódica y no solo esporádica.
- Si las recomendaciones no fueron implementadas establecer las razones por las cuales las mismas no fueron acogidas y en base a eso realizar las correcciones respectivas.
- Planificar revisiones de puntos importantes.
- Prepara un informe de seguimiento de las recomendaciones y su implementación. (Silva, 2017).

Se debe tomar en cuenta mucho la cantidad de implementaciones de las recomendaciones que el auditor ha realizado, esto ayuda a conocer la calidad de las mismas y a establecer las falencias del auditor y así poder corregirlas, ya que recomendaciones no implementados es un trabajo que quedo en el aire ya que no genero valor alguno y el trabajo del auditor queda mucho en duda.

1.5.2.7 Evaluación periódica de la función de auditoría interna

Las Normas de Auditoría Interna establecen que el trabajo del auditor interno se evalúe en forma periódica tanto en forma interna como externa.

La evaluación interna y externa permitirá mejorar la función de auditoría. El CP que hacemos referencia establece pautas que se deben seguir para el proceso de evaluación. (Silva, 2017).

1.6 Objetivos de la auditoria operativa

- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas” (Milton, s.f.)
- “Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Verificar el cumplimiento de la correcta elaboración de las actividades asignada a cada uno de las personas encargadas de realizar las tareas.
- Determinar el control de calidad de los organismos de control de la empresa, los cuales deben evaluar el correcto funcionamiento y realización de los procesos.
- Medir si los controles gerenciales que practican en la entidad ayudan a asegurar el desarrollo de la eficiencia de las actividades y operaciones y esto nos permite alcanzar los objetivos de la empresa.

- Evaluar si las políticas de la administración responden y son congruentes con los planes generales y específicos establecidos en función de las metas y objetivos de la empresa”. (De León, s.f.).
- Emitir recomendaciones de las observaciones obtenidas del análisis de la auditoría de los diferentes procesos de las diferentes áreas.
- Ayudar a reducir costos innecesarios de los procesos que no generan valor.
- Ayudar a la empresa a ser más eficiente y eficaz con la ejecución de los productos o servicios otorgados.

En conclusión la auditoría operativa ayuda a mejorar los procesos de la empresa para de esa manera ser más competitiva contando con actividades más eficientes y eficaces las cuales ayudaran a alcanzar los objetivos de la empresa.

2 INVESTIGAR LA EMPRESA, SU HISTORIA Y EL ENTORNO EN QUE TRABAJA

2.1 Antecedentes de Actuaría Consultores

En 1986, dos visionarios incursionaron en el campo de la asesoría en planes de pensiones y salud luego de evidenciar que existía un importante nicho de negocios, fundando así ACTUARIA.

Desde entonces, la empresa ha desarrollado sus servicios en el campo actuarial, pero también ha diversificado sus productos en otras áreas especializadas, con el objetivo de ofrecer una asesoría integral a los clientes.

Esto se refleja en el crecimiento de la firma en los últimos 5 años. En este periodo los ingresos se han incrementado en un 17.28% y la utilidad en un 22.34%. Entre los indicadores más importantes, en los últimos 5 años se resalta el Margen de Utilidad Neta promedio del 24%, el Rendimiento sobre el Activo Total (ROA) promedio del 30% y el Retorno Sobre Patrimonio (ROE) promedio del 79%.

- Noviembre 2013: Certificación de calidad ISO 9001 2008, misma que ha sido renovada en tres ocasiones, otorgada por SGS y UKAS de Inglaterra, lo que nos permite trabajar constantemente en la mejora continua y en nuestros índices de calidad.
- Noviembre 2014: Reconocimiento Revista EKOS a la labor de ACTUARIA con el premio a mejor empresa mediana de asesoría empresarial en el país y quinto lugar en el ranking general que comprende empresas pequeñas y medianas registradas a nivel nacional en la Superintendencia de Compañías.
- Julio 2015: Rodrigo Ibarra, en su calidad de miembro certificado del Instituto de Actuarios de Francia junto con la Universidad San Francisco de Quito, obtuvo la autorización para permitir que las personas interesadas rindan los exámenes de certificación de la Sociedad Americana de Actuarios (SOA) en la USFQ.
- Agosto 2016: Rodrigo Ibarra en su calidad de Presidente Ejecutivo, fue invitado a participar en los foros sobre Seguridad Social con la Cámara de Comercio de Quito, Fundación Esquel y Cámara de Industrias de Pichincha.
- Octubre 2016: ACTUARIA fue parte de las Jornadas Internacionales de Derecho Empresarial, organizadas por la Corte Nacional de Justicia con el auspicio del Tribunal Andino de Justicia y otras entidades, donde Rodrigo Ibarra, Presidente Ejecutivo, participó como expositor con el tema: “Problemática e interpretación de la Jubilación Patronal en el Ecuador”.
- Noviembre 2016: ACTUARIA firmó el convenio de adhesión al Pacto Global de equidad de género, programa impulsado por las Naciones Unidas.

- Actualmente ACTUARIA mantiene mutua colaboración técnica con las más importantes firmas mundiales de consultoría actuarial como Mercer, AON, Tower Watson y Milliman. (Actuaría Consultores, 2017)

2.2 Plan estratégico de Actuaría Consultores

2.2.1 Misión

“Comprometidos con la excelencia, valoramos riesgos actuariales y brindamos soluciones organizacionales, con ética y responsabilidad social” (Actuaría Consultores, 2017).

2.2.2 Visión

“Seremos la opción preferente en soluciones actuariales y organizacionales, con talento humano innovador, tecnología actualizada, liderazgo y presencia nacional e internacional” (Actuaría Consultores, 2017).

2.2.3 Objetivos

“Objetivo de calidad según la norma ISO 9001 | 2008 (SGS): Gestionamos servicios actuariales y de consultoría empresarial, en base a estándares de calidad y en forma oportuna, mejorando continuamente nuestros procesos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes” (Actuaría Consultores, 2017).

2.2.4 Valores

- **“Compromiso:** Para entregar lo mejor de nosotros.
- **Responsabilidad:** Para asumir las consecuencias de nuestros actos.
- **Excelencia:** Para superar siempre las expectativas.
- **Ética:** Para generar confianza y credibilidad.” (Actuaría Consultores, 2017)

2.2.5 FODA

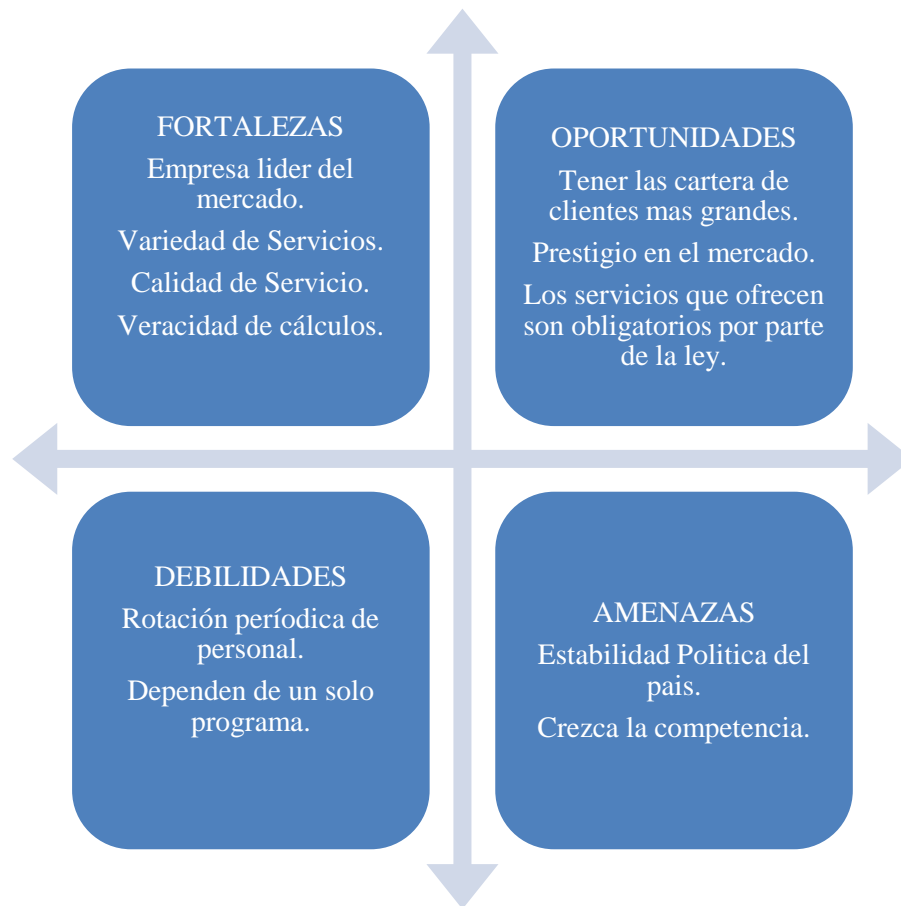


Figura 1: Análisis FODA

2.2.6 Cadena de valor



Figura 2: Cadena de valor

2.3 Aspectos Legales

Actuaria Consultores es una compañía de Responsabilidad Limitada la cual basa sus actos en la legislación ecuatoriana, está supervisada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, y por el SRI en la parte tributaria.

Se debe conocer los aspectos fundamentales que tiene una compañía de Responsabilidad Limitada, para poder conocer la base de Constitución de Actuaria Consultores.

Según el Artículo 92 de la Ley de Compañías del Ecuador nos dice lo siguiente:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Esto nos dice que la empresa está constituida bajo esta modalidad por el hecho de la responsabilidad de los socios, ya que solo responden hasta su aportación y cómo podemos darnos cuenta en el nombre se encuentra la abreviatura de una compañía limitada.

Según el Artículo 94 de la Ley de Compañías del Ecuador nos menciona:

“La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.”

Tomando en cuenta el presente artículo nos damos cuenta que la empresa tiene 15 socios, incluyendo el nuevo integrante, se realizó cesión de participaciones para poder ser parte de la empresa, para poder cumplir este requisito se estaba pensando en cambiar de modalidad de empresa, pero por lo pronto eso quedo en proyecto no en algo concreto, uno de los socios también menciona la posibilidad de no continuar siendo parte de la empresa.

Tabla 4: Acta de Socios

Escritura N°:		20171701025P00800					
ACTO O CONTRATO:							
CESIÓN DE PARTICIPACIONES O ACCIONES							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		19 DE JUNIO DEL 2017. (11:09)					
OTORGANTES							
OTORGADO POR							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo Interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	NAVARRO STEVENSON PABLO FERNANDO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1700682634	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	PEREZ BARBA MARIA SERENA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1702660877	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	DURAN BALLEEN VILLOBOS ANTONIO FRANCISCO JOSE	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1708754187	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	ESPINOSA ANDRADE TANIA DE LOURDES	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1705148375	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	GARCIA TOLA DIANA MARIA DE FATIMA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	0904840980	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	MONCAYO HOLGUIN FRANCISCO XAVIER	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1705288809	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	CANELOS VELASCO ELIZA PAULINA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1707547228	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	RUALES ROJAS FERNANDO GONZALO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1701195933	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	HERMOSA LOMBEIDA SILVANA DEL ROSARIO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1705025474	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	ROMERO CEVALLOS LUIS JOAQUIN	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	0700498140	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	ARBOLEDA ESPINOSA MARTHA ISABEL	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1700112988	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	IBARRA JARRIN RODRIGO EDUARDO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1705899696	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	IBARRA DEL POZO MARIA BEATRIZ	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1715897441	ECUATORIANA	CEDENTE	
Natural	HERNANDEZ DE RUEDA NOHORA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1704678240	COLOMBIANA	CEDENTE	
Natural	ENRIQUE RUEDA LUGO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1704678273	ECUATORIANA	CEDENTE	
A FAVOR DE							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo Interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
Natural	VALDEZ PONCE ROBERTO JOSE	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1712914389	ECUATORIANA	CESIONARIO (A)	

Fuente: Portal de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

El artículo 102 de la Ley de Compañías del Ecuador nos menciona acerca del capital que debe tener una compañía para que se pueda constituir.

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

La compañía acogió este punto y realizó la aportación de sus socios de \$200 cada uno.

Para poder acatar el artículo 113 de la Ley de Compañías del Ecuador el cual habla de lo siguiente:

“La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.”

Como vimos anteriormente para poder ceder las participaciones al nuevo socio todos estuvieron de acuerdo, y se lo inscribió bajo el notario.

El artículo 114 de la Ley de Compañías del Ecuador hace referencia a los derechos de los socios y son los siguientes:

El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante, cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos. En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Como todos tenemos derechos, pero también obligaciones el artículo 115 de la Ley de Compañías del Ecuador nos habla de las mismas:

Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La junta general cuenta con atribuciones según la Ley de Compañías del Ecuador y son las siguientes:

Son atribuciones de la junta general:

- a. Designar y remover administradores y gerentes;
- b. Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c. Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d. Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e. Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f. Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g. Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h. Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i. Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j. Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k. Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,
- l. Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Las juntas generales son un punto importante para tratar asuntos de la empresa las cuales se rigen de acuerdo al artículo 119 de la Ley de Compañías del Ecuador, el cual contempla lo siguiente:

Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Por tal motivo la empresa realiza las juntas de socios de acuerdo a lo previsto por la ley de Compañías del Ecuador con los respectivos puntos a tratar, todo es debidamente planificado y notificado a los diferentes socios de la compañía, los cuales siempre están presentes en las diferentes juntas.

En la superintendencia de Compañías Valores y Seguros, siendo el organismo regulador de la empresa se ha presentado toda la documentación solicitada por la misma, así que se encuentra al día, la información que ha cargado es la siguiente: Balance General, Estado de Flujo de efectivo, RUC, Estado de Cambio en el Patrimonio, Estado de Resultados, de todos los años desde el año de inicio de sus funciones hasta el 2016 el cual es el último año con cierre de balances.

En el SRI se ha presentado las declaraciones que de acuerdo a lo dispuesto por esta entidad se debe presentar, a través del portal que maneja la institución de control, ingresando con la respectiva clave, las declaraciones son presentadas en línea y otras a través del DIIM Formulario.

2.4 Productos que ofrece.

- **Consultoría Integral de Negocios:** para dar transparencia, mejorar el desempeño y optimizar rentabilidad de las empresas.

- **Asesoría Actuarial Empresarial:** Son los servicios de cálculo de reservas de pasivos laborales para que las empresas en el Ecuador, de acuerdo con la normativa vigente, estén en capacidad de cubrir posibles obligaciones futuras.

Estos son:

- Cálculo de Reservas para Jubilación Patronal.
 - Bonificación por Desahucio y Despido Intempestivo.
 - Valoración de Beneficios de Contrato Colectivo.
 - Liquidación de Pensiones y Actas de Finiquito.
 - Asesoría en Seguridad Social. (Actuaría Consultores, 2017)
-
- **Mercado Asegurador y Medicina Prepagada**
 - “Notas Técnicas: Cálculo de tarifas de riesgo de los diferentes ramos de seguro para la sostenibilidad financiera a largo plazo.
 - Desarrollo de Productos de Seguro: Diseño y acompañamiento en la aprobación de nuevos ramos y coberturas.
 - Cálculo de Reservas: Provisión de las reservas obligatorias determinadas en la normativa vigente en cada país y expedida por el Organismo de Control, para el cumplimiento de posibles contingencias, como:
 - ✓ Reserva para siniestros ocurridos y no reportados (IBNR).
 - ✓ Reserva de riesgos en curso prima no devengada.
 - ✓ Reserva por insuficiencia de primas.
 - ✓ Reserva de desviación de siniestralidad.
 - ✓ Reserva de siniestros pendientes avisados.
 - **Acompañamiento Actuarial:** Análisis periódico de siniestralidad, morbilidad, frecuencia, severidad, riesgos atípicos y evaluación de cartera de riesgos.

- **Desarrollo de Cotizadores:** Herramienta que permita costear de manera eficiente todos los factores que podrían afectar al precio de las primas o cuotas de los diferentes ramos.
- **Elaboración de Indicadores Actuariales:** Se pueden obtener importantes indicadores referentes a: severidad, frecuencia, morbilidad, número de afiliados, cuotas por expuestos, entre otros.
- **Asesoría Actuarial Especializada:** Atención a requerimientos específicos de las empresas, según su necesidad.” (Actuaria Consultores, s.f.)
- **“Modelos Estadísticos Matemáticos:** obtener indicadores que permitan la toma de decisiones estratégicas e incrementen su rentabilidad.
 - **Valoración de Riesgos:** Determinar el posible impacto de un evento desconocido y cuantificar su costo para mejorar la rentabilidad de las empresas, utilizando modelos predictivos, y de gestión como herramientas.
 - **Automatización de Procesos:** Por medio de algoritmos computacionales se facilita a las empresas el manejo de procesos, mejorando su eficiencia.
 - **Soluciones Instituciones Financieras:** Utilización de herramientas como modelos de scoring, detección de fraude, proyección de beneficios.
 - **Business Intelligence:** Modelos para la toma de decisiones a través del análisis de los datos de la empresa (análisis de tendencias, segmentación de mercado, mermas, entre otros).” (Actuaria Consultores, s.f.)
- **“Fondos de Pensiones:** realizar estudios de sostenibilidad financiera y valoración de fondos de pensiones, así como el diseño de planes de ahorro y retiro.
 - Valoración de Planes de Pensiones y Fondos Previsionales Cerrados (FCPCs)

✓ Determinación de la existencia de déficit o superávit del Fondo, así como su viabilidad financiera.

✓ Ajustes al reglamento y estatuto, de acuerdo a los resultados obtenidos.

- Plan de Ahorro y Retiro, ACTUA PAR: Asesoría en la creación de planes de ahorro y retiro a nivel empresarial para establecer los parámetros de ahorro necesarios, que permitan financiar una pensión vitalicia relacionada con el sueldo del colaborador al momento de su jubilación o del cese laboral.” (Actuaria Consultores, 2017)

- **Gestión Humana**

- “Evaluación 360° ACTUA 360°: Mide la percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo y de ajuste de competencias al cargo de sus jefes, subordinados, pares y de sí mismos. Se pretende identificar las percepciones de cumplimiento de perfil para cada cargo.
- Clima Laboral ACTUA R2O: Diagnóstico de clima laboral, permite medir las sensaciones de bienestar y malestar que experimentan los colaboradores, en distintos aspectos del ambiente laboral, a través de diferentes herramientas de evaluación como: cuestionarios, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros.

- **Asesoría Financiera:** análisis de los principales aspectos financieros, estimando el riesgo y viabilidad financiera de proyectos a través de estados de resultados, balances e indicadores.

- Evaluación de Estado de Resultados e Indicadores: Análisis vertical y horizontal de Estados de Resultados, así como la estimación de indicadores financieros.

- **Análisis Financiero:**
 - ✓ Estudios de factibilidad financiera para garantizar la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.
 - ✓ Viabilidad de proyectos de ampliación, contracción o venta.
 - ✓ Valoración de flujos para determinar la tasa interna de retorno y el valor presente neto de las inversiones o proyectos de las empresas.
 - ✓ Valoración de empresas para obtener el valor esperado del negocio, según la metodología escogida.
 - ✓ Riesgo financiero: crediticio, de inversión, interno y externo.
 - ✓ Valoración de proyectos de inversión.
- **Sistemas Presupuestarios:** Diseño e implementación de sistemas presupuestarios para el control de márgenes de utilidad de empresas o proyectos.
- **Tableros de Control:** Herramienta de indicadores para la toma de decisiones gerenciales en cuanto a cartera, ventas, gastos, rentabilidad, productividad, entre otros.
- **Capacitaciones: Áreas de capacitación**
 - Actuarial.
 - Seguros.
 - Laboral.
 - Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
 - Gestión Humana.
 - Gestión Financiera.
 - Seguridad Social. (Actuarial Consultores)

2.5 Conocer el entorno donde se desarrolla

Actuarial Consultores Opera en el Ecuador bajo las leyes, reglamentos del mismo, opera en dos ciudades del país las cuales son puntos estratégicos para sus operaciones.

En el Ecuador las empresas que realizan estudios actuariales son reducidas por tal motivo la competencia es mínima y analizando a la empresa Actuarial es una de las más representativas del país ya que las empresas que se dedican a prestar el mismo servicio no tiene la representación en el mercado como lo es Actuarial.

Lugares donde opera:

Sus actividades se concentran en el Ecuador su matriz se encuentra ubicada en Quito en la Av. Orellana E9-195 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Alisal de Orellana, Of. 804.

Sucursal está en Guayaquil ubicada en la Calle Emilio Romero y Av Benjamin Carrion, Edificio City Office Oficina 725.

2.6 Análisis de la competencia

Los principales competidores de Actuarial son los siguientes analizando ingresos, costos y gastos, utilidad del año 2016. Estos datos fueron obtenidos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Tabla 5: Análisis 2016 de la competencia directa (estado de Resultados)

Año 2016	Actuarial	Logaritmo	Cimacyt	Patco	Velez y Velez	Volrisk
Cuenta						
Ingresos	3.238.635,70	880.542,09	41.338,00	111.285,64	242.350,44	269.841,39
Costos y Gastos	2.184.646,20	831.689,27	40.024,47	105.533,88	231.794,82	218.022,88
Utilidad antes de 15% Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta	1.053.989,50	48.852,82	1.313,53	5.751,76	10.555,62	51.818,51
15% Participación Trabajadores	217.502,85	7.327,92	197,02	862,76	1.583,34	7.772,78
Impuesto a la Renta Causado	217.502,85	10.185,89	401,51	2.722,25	3.138,78	10.596,14
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	618.983,80	31.339,01	715,00	2.166,75	5.833,50	33.449,59

Fuente: Superintendencia de Compañías

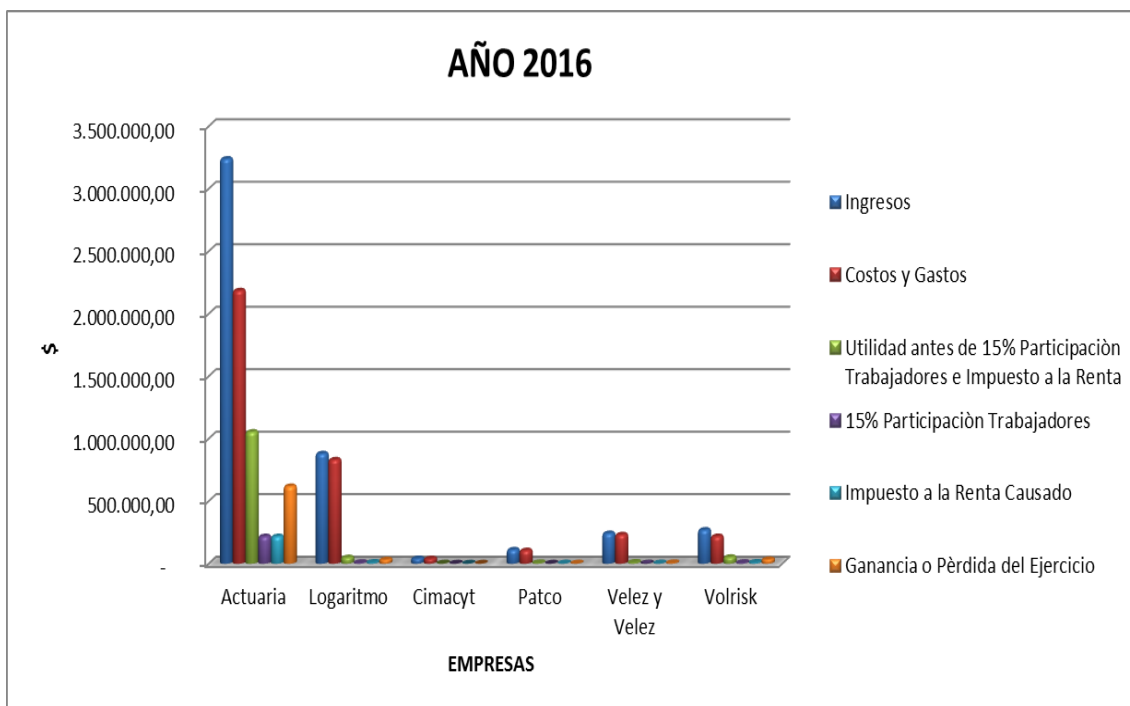


Figura 3: Análisis 2016 de la competencia directa (estado de Resultados)

Tabla N° 3: Análisis 2016 de la competencia directa en porcentaje

Cuenta	Actuaría	Logaritmo	Cimacyt	Patco	Velez y Velez	Volrisk
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costos y Gastos	67%	94%	97%	95%	96%	81%
Utilidad antes de 15% Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta	33%	6%	3%	5%	4%	19%
15% Participación Trabajadores	7%	1%	0%	1%	1%	3%
Impuesto a la Renta Causado	7%	1%	1%	2%	1%	4%
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	19%	4%	2%	2%	2%	12%

Fuente: Superintendencia de Compañías

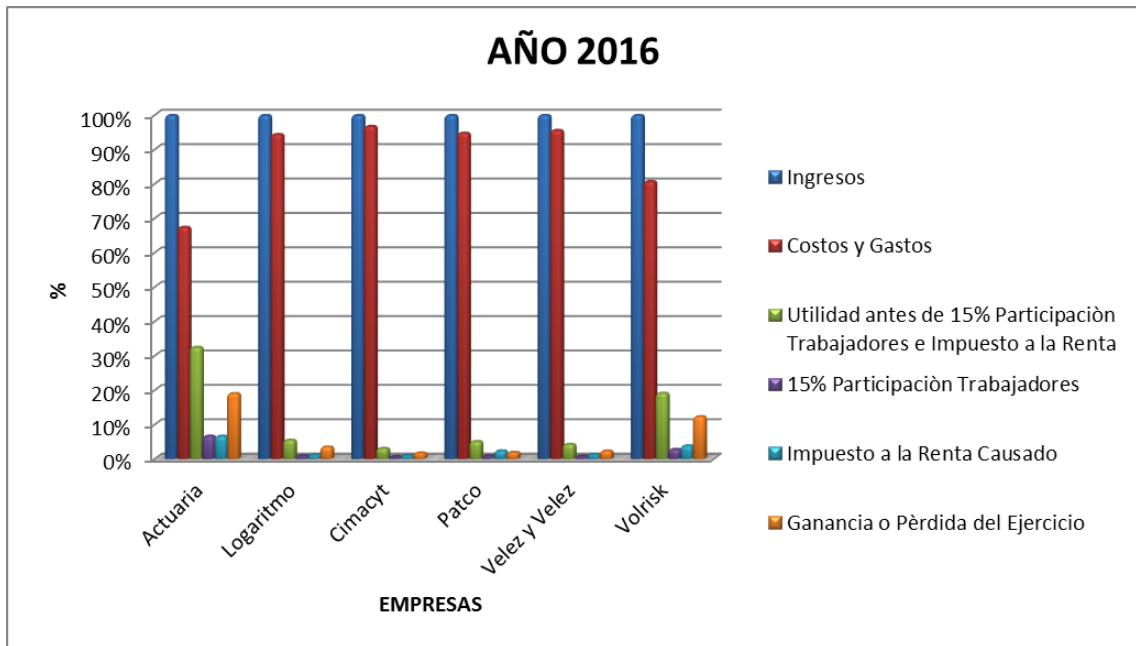


Figura 4: Análisis 2016 de la competencia directa en porcentaje

Como podemos ver claramente Actuaría ocupa la mayor parte del mercado seguido por Logaritmo, con una diferencia notoria, está clara aceptación del mercado se debe a la seriedad con la que se maneja la empresa, la calidad del servicio y el prestigio que poco a poco ha ido adquiriendo y como se pudo imponer en el mercado por contar con el personal debidamente capacitado para desempeñar las funciones asignadas.

Con este análisis y viendo los datos de la empresa líder en el mercado de Actuarios se podría visualizar que la empresa se podría llegar a convertir en un monopolio como fue una de las posibilidades que la empresa visualizó por tal motivo consultaron con los entes pertinentes, dando respuestas favorables a la empresa.

3 DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERATIVA: DESCRIBIR Y ANALIZAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DE VETAS, FACTURACIÓN Y COBRANZAS CON SUS RESPECTIVAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.1 Planificación global y estratégica de la auditoría específica

Objetivos de la Auditoría

- Detectar los diferentes problemas de la empresa.
- Otorgar soluciones para mitigar los problemas encontrados.
- Presentar aspectos en los cuales la empresa podría ser más eficiente y competitiva en el mercado.
- Proponer posibles cambios para lograr la eficiencia en las actividades.

Personal especializado

Para esta auditoría específica se requiere personal con conocimientos contables y administrativos para determinar posibles falencias en los diferentes procesos, y en cuestión del sistema se podrá contar con un especialista en sistemas para detectar novedades y poder corregir, sin embargo, no es indispensable ya que ese tipo de fallas se puede detectar con pruebas específicas, analizando los reportes que el programa emite.

Software de Auditoría

Para esta específica empresa la cual maneja el programa Kohinor no se requiere un software especializado para realizar la evaluación, pero haciendo pruebas con al programa se puede detectar errores, y también al auditar las herramientas extras que tiene como son las diferentes bases de datos de Access, en el área de facturación y cobranzas.

Pruebas de auditoría

Para poder detectar las falencias se va a proceder a realizar lo siguiente:

Figura 5: Pruebas de Auditoría de las diferentes áreas

ÁREA	PRUEBAS
Facturación	<ul style="list-style-type: none">• Tomar una muestra del 10% de la facturación del periodo auditado de las facturas electrónicas y verificar su valides en el portal del SRI y en el sistema informático.• Verificar el secuencial de la facturación y las respectivas anulaciones.• Verificar que las facturas anuladas y las notas de crédito emitidas se encuentren autorizadas tanto en el sistema como en el SRI, tomando una muestra de las mismas.• Convocar a los clientes a verificar la entrega de las facturas si estos requieren entrega de facturas físicas.• Solicitar un informe estadístico de tramites de reclamos y si fueran resultados por facturar incorrectamente emitidas o solicitudes de anulación por problemas varios.
Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer la calidad de servicio y de atención a inquietudes de los clientes por parte del personal encargado.• Comparar la cantidad de llamadas entrantes con la capacidad de recepción de llamadas que tiene la empresa.• Medir la cantidad de llamadas realizadas por el área de ventas y el tiempo de demora de las mismas.• Establecer según estadísticas la cantidad de llamadas efectivas de ventas.• Verificar la lista de clientes estableciendo cuales son frecuentes y nuevos.
Cobranzas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer la cantidad de llamadas realizadas por el área de cobranzas y el resultado de las mismas.• Establecer según estadísticas la cantidad de llamadas efectivas de cobranzas.• Analizar la cuenta, estableciendo rangos de cartera vencida y que porcentaje de la cartera total representa.• Revisar la política de cobro que la empresa maneja y si esta se cumple a cabalidad.

Duración de la auditoría

En este punto tomamos en cuenta el tiempo que se utiliza en las diferentes pruebas de manera detallada de auditoría por ejemplo para poder realizar la evaluación de cada departamento podemos analizar los requerimientos de indagación así será el área de ventas no tiene procesos internos definidos, los cuales no toma gran tiempo para la ejecución y análisis de los mismos, el área de facturación cuenta con más procesos y eso implica un análisis más profundo ya que no solo implica la facturación en sí, también se debe revisar los procesos de anulación y las emisiones de notas de crédito, las cuales deben estar autorizadas tanto en el sistema como en el SRI, y esto debe contar con su respectivo respaldo de solicitud del cliente o de la persona de ventas responsable de dicho proceso.

Por último, el área de ventas sería el filtro de los anteriores procesos ya que a esta área es afectada por los posibles errores de las áreas involucradas, si bien esta tiene sus propias pruebas de auditoría se determina novedades no detectados de las otras áreas, y las pruebas que se debe realizar en esta área son de control de llamadas y la gestión adecuada.

Figura 6: Planificación de tiempos

ÁREA	TIEMPO
Ventas	4 horas en familiarizarse con los procesos. 24 horas en la ejecución de pruebas de las diferentes actividades.
Facturación	4 horas en familiarizarse con los procesos. 24 horas en la ejecución de pruebas de las diferentes actividades.
Cobranzas	3 horas en familiarizarse con los procesos. 24 horas en la ejecución de pruebas de las diferentes actividades.

Para poder emitir conclusiones de las áreas, se debe realizar al finalizar las respectivas pruebas, las cuales establecen falencias de las mismas y de qué forma se puede solucionar y llegar a ser más eficiente, para esto se invertiría 10 horas hasta poder implementar un plan de mejoras para cada área.

Para la realización del proceso integral de auditoría se utilizará un aproximado de 10 horas incluido, el plan de mejoras.

Expectativas del auditado

- Desarrollar una auditoría operativa exhaustiva de las áreas a auditarse (Ventas, Facturación y Cobranzas).
- Entrega de un informe específico de las falencias de cada área a evaluar.
- Entrega un plan de mejoras de acuerdo a las necesidades determinadas en la auditoría, para alcanzar la eficiencia del proceso.
- Realizar una auditoría en un periodo menor a 1 mes.

3.2 Conocimiento del Área a Auditarse

Actuaria Consultores es una empresa dedicada a la realización de estudios actuariales que fue fundada por el Señor Rodrigo Ibarra, el cual con esfuerzo y dedicación puso en marcha esta prestigiosa empresa, la cual hoy en día es la más grande del país en esta área.

La misión de la empresa la cual todos sus colaboradores conocen y siempre tienen presente es la siguiente: “Comprometidos con la excelencia, valoramos riesgos actuariales y brindamos soluciones organizacionales, con ética y responsabilidad social.” La cual la aplican en sus actividades diarias y se refleja en el producto final de la empresa ya que por ser motivo llegó al sitio donde se encuentra actualmente.

La visión propuesta por esta empresa hace referencia a lo siguiente: “Seremos la opción preferente en soluciones actuariales y organizacionales, con talento humano innovador, tecnología actualizada, liderazgo y presencia nacional e internacional.” La cual es cumplida ya que en el mercado como las cifras la reflejan son la opción preferente, y cada día innovan gracias a que se encuentran rodeados de personal con gran entusiasmo y con grandes ideas, ya que cuentan con un gran líder en el área financiera administrativa como es el Ing. Deyber Jiménez el cual lleva a la empresa a innovar y a actualizarse en el uso de programas y herramientas útiles para mejorar el control y la eficiencia, como en reuniones donde cada uno aporta con ideas y nuevos mecanismos de control y mejora a los procesos, enfocándose en no solo los procesos administrativos si no en general.

En cuanto a valores que la empresa maneja son;

- **“Compromiso:** Para entregar lo mejor de nosotros.
- **Responsabilidad:** Para asumir las consecuencias de nuestros actos.
- **Excelencia:** Para superar siempre las expectativas.
- **Ética:** Para generar confianza y credibilidad.”

Los cuales son dados a conocer cada vez que un colaborador ingresa a la empresa por parte del personal de talento humano la cual realiza una excelente labor no solo al mencionar los valores que la empresa maneja si no también dar una inducción total de la empresa para crear un ambiente de trabajo más confortable y lleno de compañerismo, lo cual es evidente al visitar la empresa.

La empresa tiene definida su estructura organizacional, por lo que cuentan con un orden de mando el cual es respetado y de esa manera se maneja adecuadamente el control y la comunicación.

La empresa nos informó que las personas que laboran en la institución cuenta con una gran variedad de servicios, siendo el producto más significativo y conocido la elaboración de los estudios actuariales, no es el único, pero es el estrella, también cuenta con el área de consultoría que nos comentaron que en los últimos años ha crecido y tiene la perspectiva de crecer aún más para el 2018. La implementación de nuevos productos es una de las opciones que han tomado en cuenta para continuar con el crecimiento de la empresa.

Como ya era de conocimiento nuestro, la empresa es una compañía limitada la cual está al día en la entrega de información tanto al SRI como a la Superintendencia de Compañías, y nos presentaron al nuevo integrante de la empresa como socio el Ing. Roberto Valdez, el cual es un digno integrante de esta empresa, ya que cuenta con conocimientos muy amplios y ganas de aprender, aporta con grandes ideas y ha llevado que el área de consultoría siga creciendo.

En cuanto en la visita a la empresa llegamos al área de ventas a auditarse, en la cual pudimos encontrar su proceso de captación de clientes y como los califican, para esto la

empresa cuenta con tres recursos humanos para realizar esta labor, y requieren personal extra por temporada alta, cuentan con empresas grandes como son Nestlé, Arca Continental, las empresas del grupo Graiman entre otras, el modo de cobro de las empresas grandes es mediante la emisión de Orden de servicio, ya que una vez emitida la orden de servicio por parte de la empresas grandes; por así llamarlas, se procede a emitir la factura y la gestión de cobro.

Cada empresa cuenta con sus propias políticas de pago, por lo cual el personal de ventas debe acogerse a las mismas, por ejemplo, una de las personas de ventas nos mencionaba que las empresas públicas son más complicadas por el proceso que manejan, las empresas que cuentan con ingresos bajos o se encuentran en la categorías de pequeñas son las que menos conflictos dan en cuento al área de ventas, teniendo excepciones como toda clasificación.

La visita en la empresa y hablar con el personal de cada área fue realmente productivo, ya que no solo pudimos ver la perspectiva que tiene los altos mandos, sino también el personal operativo, donde se detectó algunas falencias, como por ejemplo en el área de ventas, el retraso en la petición de las ordenes de servicio es un problema que va a pasar a otras áreas como a la de facturación y cobranzas, al igual de la falta de comunicación o de líneas telefónicas para la eficiente atención a los clientes un tema en el cual ya se encuentran buscando solución, el incorrecto ingreso de los datos de los clientes, como el RUC, dirección electrónica o física de entrega de estudios, número de contacto, o el ingreso de los respectivos descuentos acordados con los clientes, entre otras en el área de facturación, la falta de emisión de factura a tiempo o el no revisar la carpeta de órdenes de compra donde almacenan el personal de ventas es uno de los mayores problemas. Algunos estudios se han quedado sin facturar desde años anteriores, esto fue a causa de la falta de control y descuido del personal, otro de los inconvenientes es la emisión de facturas sin las respectivas autorizaciones en el SRI, esto afecta a la empresa ya que al cliente no le llegó la factura y él no tiene como sustentar un pago a favor del servicio proporcionado, la emisión de notas de crédito o anulaciones sin seguir el proceso adecuado, ya que esto conlleva un desfase en el número de facturas autorizadas tanto en el SRI como en el KOHINOR, programa que es utilizado por la empresa, ya que al momento de cuadrar el cierre para las declaraciones el monto difiere y genera pérdida de tiempo para el personal contable, en el área de cobranzas se refleja todos estos errores ya

que al final el cliente se niega a pagar por el hecho de no recibir la factura como respaldo, no está de acuerdo con lo cobrado por no haber aplicado los respectivos descuentos pactados por el área de ventas, o nunca le llegó el estudio o la factura a la dirección donde se había acordado la entrega al momento del cierre del negocio.

Al inicio de este estudio no tenías controles adecuados, ya que a la persona de facturación le dejaban ser juez y parte ya que ella mismo manejaba el programa donde se reflejaba la cantidad de facturas emitidas, no emitidas, y como su trabajo va avanzando, en el área de ventas no cuentan con indicadores donde puedan medir la eficiencia del personal que realizan esta gestión, al igual que en el área de ventas no existe indicadores que mida la eficiencia de ventas efectivas o la recaudación de órdenes de servicios.

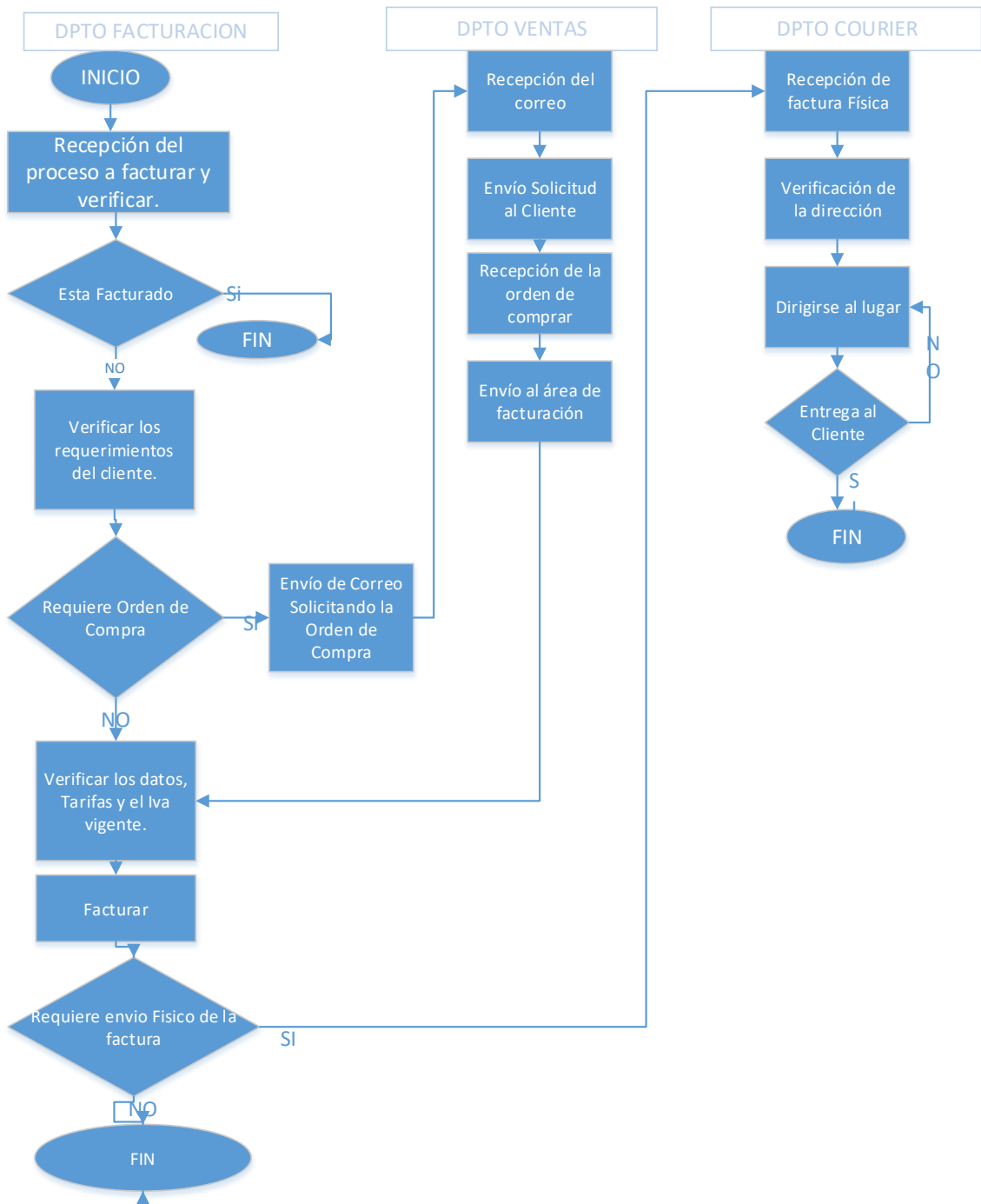


Figura 7: Flujograma del proceso de facturación

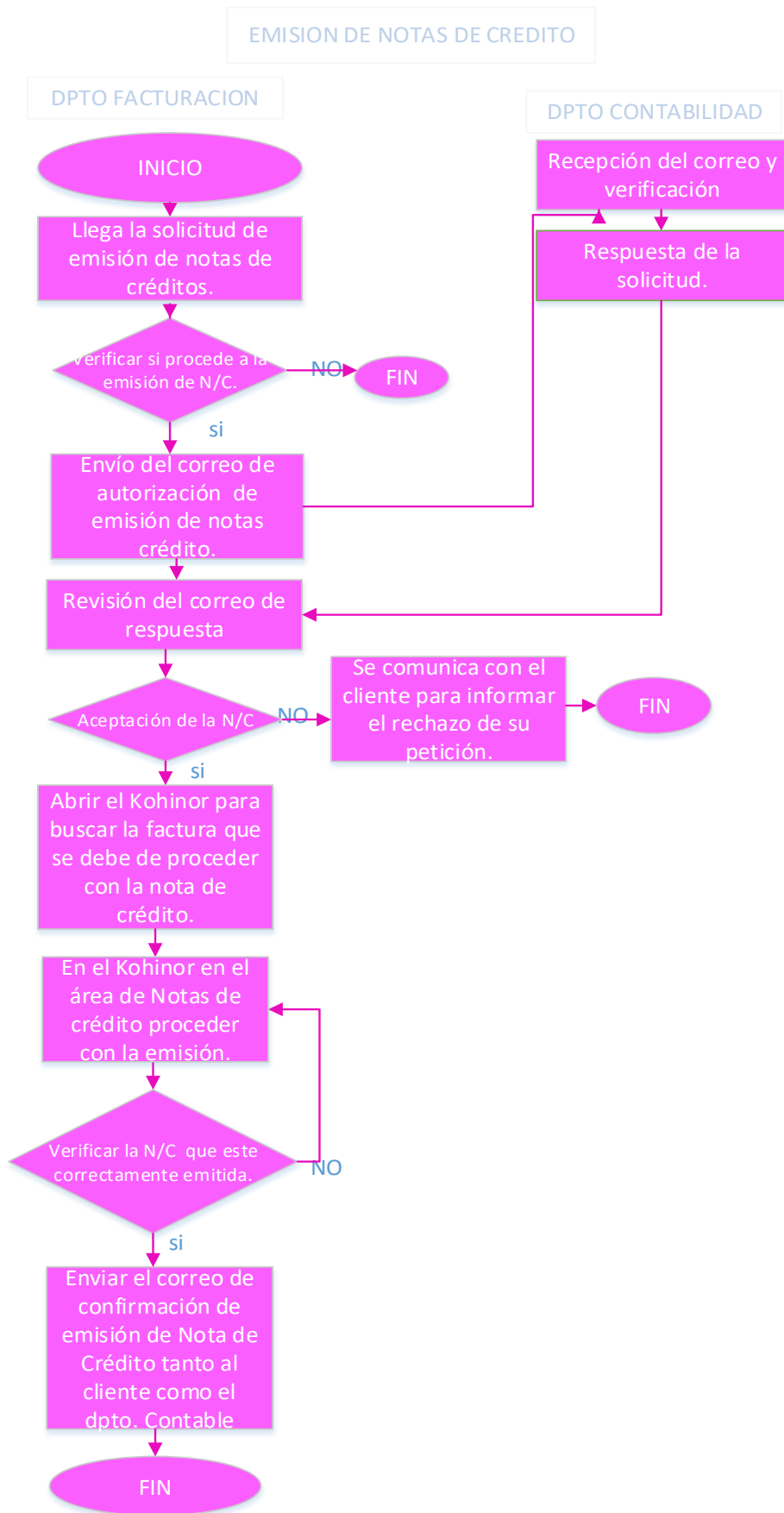


Figura 8: Flujograma de emisión de notas de crédito

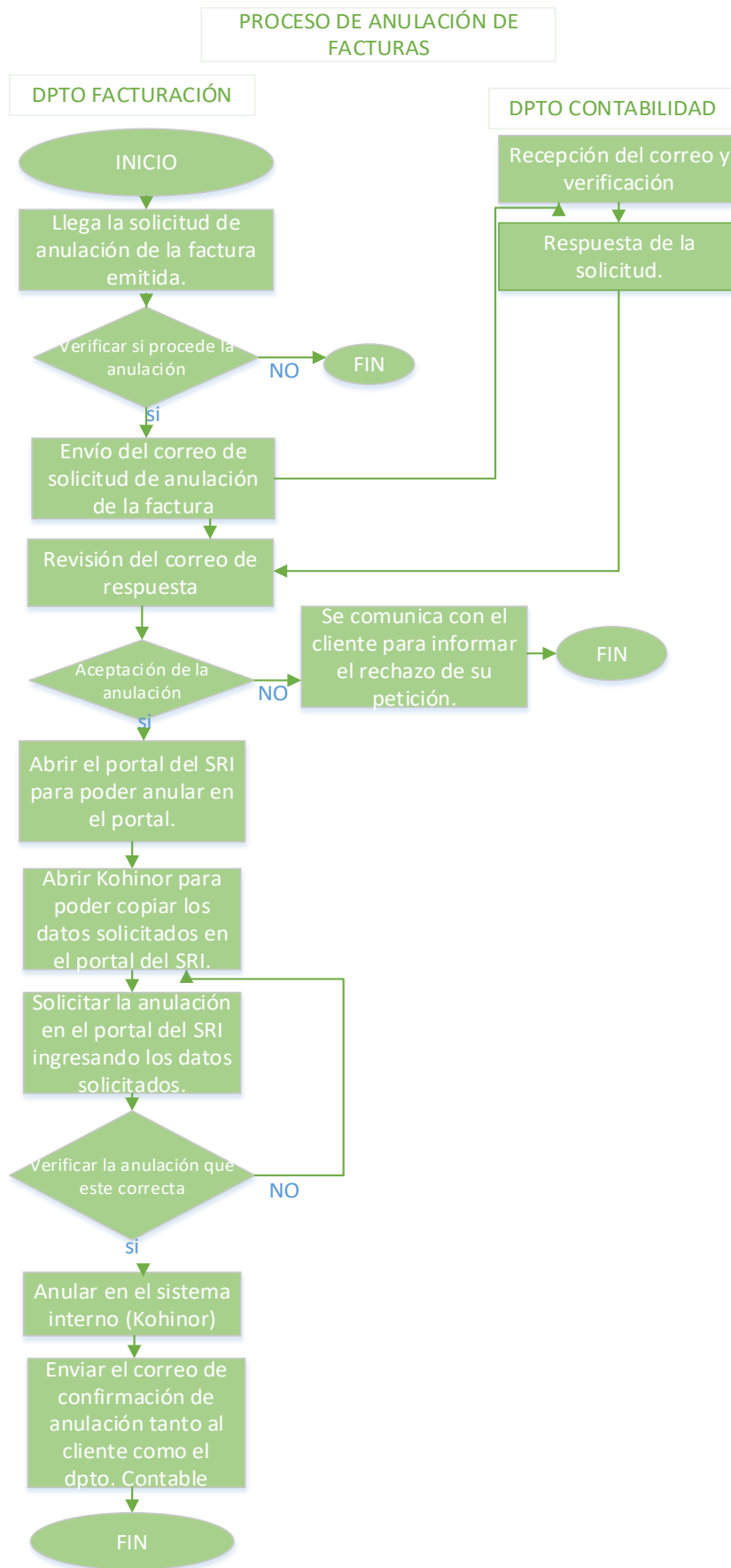


Figura 9: Flujograma de proceso de anulación de facturas

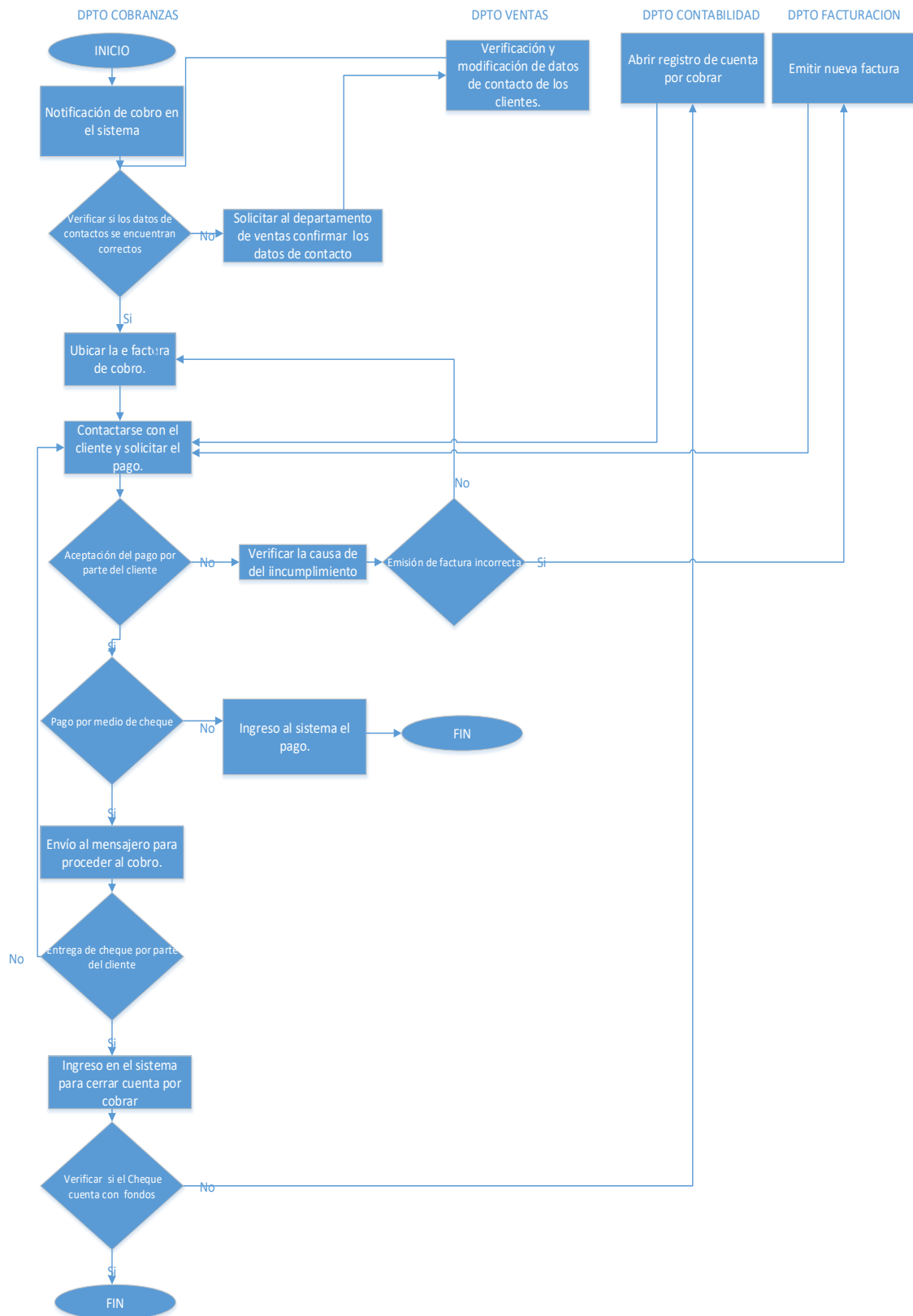


Figura 10: Flujograma de proceso de cobranzas

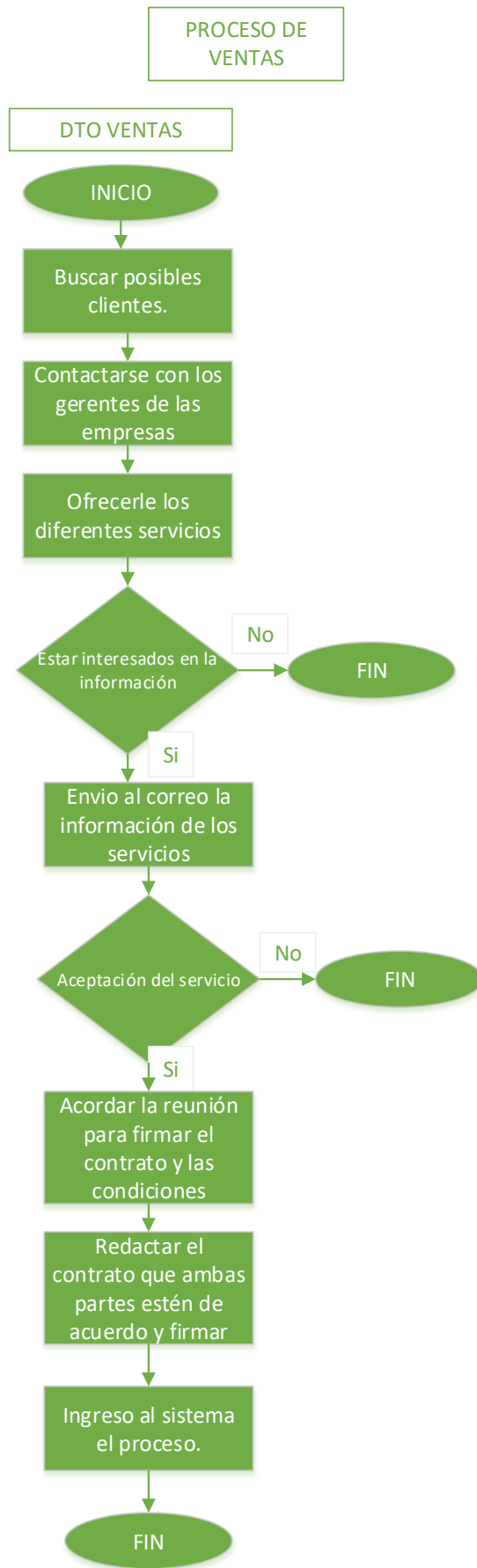


Figura 11: Flujograma de proceso de ventas

Las principales oportunidades de mejoras que podemos encontrar en el área de facturación, son las de control en el momento de facturar los estudios, es decir, los procesos terminados se deben facturar en su totalidad, los procesos que no se los pueden facturar se deben enviar a una base de datos para evitar la falta de facturación. Hay que también poner en cada proceso que no fue facturado el motivo por el cual no se lo pudo realizar.

También se debe verificar que las facturas estén autorizadas tanto en el sistema como en el portal del SRI, para de esa manera poder evitar, inconvenientes de descuadre entre el sistema y el portal del SRI, e inconvenientes con el cliente, y demoras en el proceso de cobranzas.

En el área de ventas, se debe mejorar la atención al cliente y el proceso de solicitud de Orden de servicio que algunas empresas solicitan para poder facturar, es decir tener un control de los procesos terminados y que requieren dicho documento para poder anticipar su solicitud.

En el área de cobranzas, se puede verificar que las facturas emitidas estén vigentes antes de proceder con el trámite de cobranza, para evitar molestias al cliente y demora en el proceso, pese a que esto no debe de ocurrir ya que el área de facturación va a realizar su respectiva verificación.

En relación a procesos duplicados podemos establecer el control si cada área no realiza su labor de manera adecuada y que cuenten con una base compartida de todas las áreas para poder conocer el estado de los procesos y dar seguimiento al mismo y no duplicar esfuerzos que la otra área ya realizo.

Si analizamos a los profesionales podemos decir que si realizan su trabajo de manera eficiente con medición de tiempos lo detectamos que cada una realiza de manera diferente por el tiempo de demora. Los análisis no se pudo realizar de manera confiable, ya que realiza más actividades además de las de facturación las cuales no pueden ser comparados de manera adecuada ya que si bien una persona factura 80 procesos al día la otra persona 55 al día realizando ambas personas sus otras actividades de manera adecuada.

Las personas de ventas son 5 y se les mide por las llamadas realizadas tiene una base mínima de 120 llamadas al día, la mayoría cumple la base y sobrepasa la base.

Para el departamento de ventas es más complicado medir a cada profesional que labora, ya que al realizar varias actividades no se puede medir en una sola en específica, por lo que se comprueba su labor por medio de llamadas realizadas y clientes efectivos, aunque los emails no se deben de olvidar ya que algunos clientes prefieren la comunicación de esa manera y es más eficiente para ambas partes.

3.3 Planificación específica de la auditoria

Muestreo

- La presente auditoría va a tomar una muestra del 10% del total de procesos o documentos del periodo auditado es decir de las facturas emitidas por parte de la empresa.
- Las llamadas en el proceso de ventas y cobranzas se va a realizar un muestreo del 5% del total las cuales deben ser efectivas, es decir concretadas.
- Tomar una muestra del 5% de los clientes que solicitaron la entrega de facturas físicas para confirmar su entrega.

Tabla 6: Cronograma de trabajo

Actividad	Tiempo
Llegar a la empresa y conocer todo lo relacionado con el plan estratégico de la empresa	4 Horas
Realizar la visita a la empresa y a sus diferentes áreas.	2 Horas
Tener entrevistas con las personas que laboran en las diferentes áreas	5 Horas
Solicitar y comparar la información del área de facturación (Autorización de las facturas)	6 Horas
Solicitar y comparar información del área de facturación de Notas de Crédito y anulaciones autorizadas.	8 Horas
Obtener información de los clientes que solicitan entrega de facturas en forma física y comparar con el detalle del Courier	4 Horas
Pedir las solicitudes de anulación y analizar cuál es la principal causa por la cual emiten dichas solicitudes.	6 Horas
Del total de los procesos terminados comparar con los procesos facturados.	4 Horas
Monitorear la calidad de atención del personal del área de ventas	6 Horas
Del total de llamadas verificar cuantas fueron llamadas efectivas por medio de porcentaje comparando el total de llamadas con los clientes efectivos	4 Horas
Solicitar la lista de clientes anteriores para comparar la lista de clientes nuevos y medir por medio de porcentajes.	4 Horas
Del total de llamadas verificar cuantas fueron efectivas por medio de porcentaje comparando el total de llamadas con los cobros efectivos	4 Horas
Comparar del total de cartera el porcentaje de cartera vencida, y de los diferentes rangos establecidos como: Hasta 30 días De 31 a 60 días De 61 a 90 días 90 días a más	8 Horas
Monitorear la calidad de llamadas del personal del área de ventas	6 Horas

3.4 Ejecución de pruebas

Departamento: Facturación

Periodo: 2016

Tabla 7: Procesos sin facturar del año 2016

Descripción	N° de Procesos	% de representación
Procesos Facturados	500	18%
Pendientes de Facturar	1729	61%
Procesos con costo \$0	302	11%
Procesos pendientes por órdenes de compra	300	11%
Procesos Terminados	2831	100%

Nota: Tomado del cierre del periodo que el sistema arroja de procesos no facturados

En esta prueba se evidencia que el sistema tiene una falla ya que arroja procesos ya facturados como pendientes de facturar, al analizar la causa se pudo ver que es por las facturas anuladas y que se volvieron a emitir y las que se ha realizado una nota de crédito, algunos de los procesos pendientes son por las Órdenes de compra, por lo que la factura no puede ser emitida, algunos procesos tienen costo cero las cuales no se deben de facturar el resto de procesos si es falla del departamento de facturación por el hecho de no darse cuenta o dejar pasar los procesos ya terminados para ser facturados.

Tabla 8: Facturas emitidas y autorizadas en los sistemas

Descripción	N° de Procesos	% de representación
Facturas emitidas	2500	100%
Facturas Autorizadas en el SRI	2478	99%
Facturas Autorizadas en el Kohinor	2500	100%

Nota: Facturas tomadas de una muestra de 2500.

Para este análisis se tomó una muestra de 2500 facturas de las cuales un 99% del total no fue autorizada en el SRI, este porcentaje es bajo pero debemos analizar también que este paso se lo hace semi automatizado, es decir para que la factura este autorizada en el portal del SRI se debe mediante un click en la opción autorizar, y el sistema realiza el resto,

estos inconvenientes son detectados cada mes por el departamento contable al momento de cierre para las declaraciones. Los datos tomados se encuentran dentro de las estadísticas que la empresa maneja.

Tabla 9: Facturas anuladas en el periodo

Descripción	N° de Procesos	% de representación
Facturas Anuladas	200	100%
Facturas Anuladas en el SRI	187	94%
Facturas Anuladas en el Kohinor	180	90%

Nota: Facturas anuladas en el periodo tomando una muestra de 200 facturas anuladas.

En el proceso de anulación de las facturas se puede notar que existe un inconveniente en la realización, ya que el porcentaje que representa es alto en comparación a la aceptación de error que se cuenta, analizando el mayor problema es al momento de anular en el sistema ya que para poder realizar esto primero se debe realizar la respectiva anulación en el portal del SRI y verificar que la factura se encuentre anulada, por tal motivo esto genera que el personal se olvide de realizar este paso y se genere un desfase entre lo vigente en el SRI con el sistema utilizado y por tal motivo el proceso contable se retrasa.

Al realizar el proceso en forma desordenada se genera el porcentaje de error que observamos ya que no se puede anular en el sistema si primero se anula en el portal del SRI, ya que si no se puede revertir la anulación en el sistema y si se genera algún inconveniente en el portal del SRI.

Tabla N° 10: Notas de crédito emitidas y autorizadas

Descripción	N° de Procesos	% de representación
Notas de Crédito	100	100%
Notas de Crédito Autorizadas en el SRI	90	90%
Notas de Crédito Autorizadas en el Kohinor	100	100%

Nota: Notas de Crédito emitidas en el periodo tomando una muestra de 100.

Para poder anular facturas en meses diferentes se debe proceder con la emisión de Notas de Crédito, las cuales tienen un proceso bien parecido a la emisión de Facturas, por tal motivo si en el Kohinor no fue emitida no puede ser autorizada en el SRI por lo que el

100% de efectividad a diferencia de las autorizaciones en el SRI, ya que cuando ocurre fallas en el SRI no se puede concluir con el proceso y se genera el olvido en el personal de volver a intentar para que la autorización se genere.

Por tal motivo se debe contar con un mayor control en la emisión de Notas de Crédito y las respectivas autorizaciones en el portal del SRI.

Tabla N° 11: Procesos Solicitados de anulación

Descripción	N° de Procesos	% de representación
Facturas Anuladas	500	63%
Emisión de Notas de Crédito	100	13%
No procesadas	200	25%
Solicitud de anulación de facturas	800	100%

Nota: Procesos de anulación solicitados en el periodo tomado una muestra de 800 solicitudes de anulación

Se puede ver que un alto porcentaje de solicitudes no procesadas, pero debemos destacar que es por el número de solicitudes y sumando a esto la temporada en donde se encontraban, es decir en temporada alta donde el grado de trabajo es abrumador y el personal se sobrecarga de trabajo.

Pero esto genera malestar a los clientes, ya que por la falta de proceso en la solicitud no se puede emitir una nueva factura y el pago del servicio prestado se retrasa, esto afecta a los ingresos de la empresa.

Tabla 10: Causas de la solicitud de anulación de las facturas

Descripción	N° de procesos	% de representación
Cambio de fecha	300	38%
Cambio de información	200	25%
Monto incorrecto	250	31%
Descripción incorrecta	50	6%
No llego recepción de la factura	20	3%
Solicitud de anulación de facturas	800	100%

Nota: Solicitudes de anulación de facturas

Se puede visualizar que del total de las solicitudes de anulación, el mayor porcentaje es por cambio de fecha, es decir al cierre del mes ya que no pueden recibir facturas a partir de una fecha específica. El monto incorrecto es otro de las causas de anulación, por no tomar en cuenta los descuentos acordados con el personal comercial.

Cambio de información por error en el ingreso de los datos por parte del personal comercial como es: colocar la razón social de la empresa de manera distinta o algún otro tipo de dato, como la dirección la cual no ayuda a la entrega oportuna de la factura, por tal motivo no aceptan la factura con dicha fecha y requieren el cambio respectivo.

Departamento: Ventas

Periodo: 2016

Tabla 11: Resultados de la encuestas de satisfacción de clientes

Descripción	N° de procesos	% de representación
Calidad de la atención	1000	100%
Buena	800	80%
Regular	100	10%
Mala	100	10%
Fue respondida su inquietud	1000	100%
Si	850	85%
No	150	15%

Estos resultados fueron arrojados del monitoreo de llamadas que la empresa realizo, se puede notar que a si la calidad de la atención es buena, ya que tiene un 80% de aceptación y apenas un 10% dice que es una atención deficiente lo cual debemos tomar en consideración para poder mejorar al tomar las medidas correctivas del caso.

En el caso de la resolución de inquietudes un considerable número de clientes considero que si fue atendida y resuelta su inquietud, se puede notar que el personal se encuentra bien capacitado y conoce sobre el tema, pero no se debe de descuidar el 15% restante el cual se quedó con dudas la cual puedo ser perjudicial para la empresa al perder clientes.

Tabla 12: Capacidad de Recepción de llamadas

	N° de procesos	% de representación
Recibidas	325	65%
No recibidas	175	35%
Cantidad de llamadas	500	100%

Nota: Capacidad de llamadas que la empresa puede recibir

Esto se lo realizó en base a un programa que la empresa maneja, el cual fue solicitado que se lo maneje de forma confidencial, por medio de estadísticas se determinó que un promedio de 1000 llamadas entran a diario sumando todas las líneas que tienen, pero solo 650 pueden ser atendidas ya que la capacidad tanto de las líneas como del personal no son suficientes, estableciendo llamadas en espera que no pueden ser atendidas.

Tabla 13: Número de llamadas establecidas de realización

Descripción	N° de procesos	% de representación
Cantidad de llamadas realizadas establecidas	200	100%
Cantidad de llamadas realizadas reales		
"A"	120	60%
"B"	100	50%
"C"	150	75%

Nota: Número de llamadas establecidas que debe realizar el personal de ventas

El personal de ventas debe realizar 200 llamadas al día para poder conseguir nuevos clientes o para solicitar la emisión de Ordenes de servicio o confirmar la recepción de la factura para poder cerrar el proceso, pero se puede notar que ninguna de las personas que laboran allí cumplen la meta de llamadas esto fue motivo de admiración, por lo que realizamos un sondeo del motivo de no cumplir la meta, todo el personal tuvo la misma respuesta no les alcanza el tiempo por la cantidad de llamadas entrantes para resolver los inconvenientes, y el no contar con líneas telefónicas suficientes.

Tabla 14: Número de clientes nuevos

Descripción	N° de procesos	% de representación
Cantidad de clientes nuevos	500	100%
Por venta directa (llamadas)		
"A"	100	20%
"B"	80	16%
"C"	120	24%
Por Recomendaciones	200	40%

Nota: Clientes nuevos

De los clientes nuevos de la empresa se puede demostrar que el 40% se debe al prestigio que tiene la empresa en el mercado y la confianza que tienen los clientes en la institución y el otro 60% se debe a la gestión del personal de ventas por medio de llamadas o envío de correos con la información detallada de los servicios que la empresa ofrece.

Departamento: cobranzas

Periodo: 2016

Tabla 15: Cantidad de llamadas realizadas y los resultados de las mismas

Descripción	N° de procesos	% de representación
Llamadas efectivas	800	62%
"A"	130	10%
"B"	140	11%
"C"	200	15%
"D"	180	14%
"E"	150	12%
Llamadas sin resultados	300	23%
"A"	80	6%
"B"	70	5%
"C"	50	4%
"D"	30	2%
"E"	70	5%
Llamadas sin contestación	200	15%
Cantidad de llamadas realizadas	1300	100%

Nota: Cantidad de llamadas realizadas por el personal de cobranzas y sus resultados

Para la empresa como índice se requiere al personal un mínimo de 200 llamadas diarias la cual es cumplida y superada, de las cuales como se ve en el cuadro el 62% fueron llamadas efectivas es decir que se concretó el cobro de la factura, el 23% no fue posible concretar el pago lo cual debemos analizar las causas de dicho porcentaje, conversando con el personal y analizando los comentarios que los procesos pendientes de cobro reflejaron que los pagos se retrasaban por falta de liquides de las empresas, o por facturas pendientes de entrega o no conformidades con las facturas.

Y el 15% de las llamadas no son atendidas, por varios motivos, no se encuentra la persona con la que se requiere contactar o el numero ingresado no es el correcto.

Para poder recuperar la cartera de clientes tiene varias etapas con los clientes que no han realizado sus pagos a tiempo.

Tabla 16: Antigüedad de cartera y proceso de cobro

Descripción	Políticas
Hasta 30 días	Llamada al cliente a solicitar el pago.
De 31 a 60 días	Llamar al cliente he insistir con el pago de la factura respectiva.
De 61 a 90 días	Solicitar comunicarse con el jefe del departamento respectivo, para solicitar el pago. Comunicarse varias veces hasta que el pago sea realizado.
De 91 en adelante	El jefe del departamento de cobro y del departamento comercial de la empresa se comunica con el jefe del departamento financiero de la empresa deudora para acorar el pago de la factura. Se envía a la lista de clientes prepago la cual consiste en no entregar futuros estudios realizados si el pago no es cancelado por adelantado.

La empresa cuenta con clientes que realizan los pagos conforme a lo acordado, el sector más difícil de cobro es el sector público por el proceso que se debe realizar para que puedan emitir el pago de una factura.

En el sector privado es más sencillo ya que no solicitan tantos documentos para el pago de una factura, en algunos casos solicitan que la factura se encuentre con la respectiva orden de servicio para que sea recibida y proceder con el pago, las medidas no son tan

drásticas al momento del cobro ya que no ameritan para realizar más, ya que los clientes son personas serias, los pocos que no cancelan en el tiempo acordado, son a los clientes que se les debe llamar varias veces a la semana para que cumplan con la obligación, de eso ya se encarga la persona responsable del departamento y con ayuda del jefe del departamento de ventas.

3.5 Elaboración y ejecución del plan de mejoras

Tabla 17: Observaciones y sugerencias del área de Facturación - Área de facturación

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
Existe un porcentaje del 68% de procesos pendientes de facturar al cierre del año, los cuales no tienen motivo alguno de no ser procesados.	<p>Crear una base de procesos terminados sin factura las cuales deben emitir alertas diarias de los pendientes para evitar retrasos en las facturas.</p> <p>El jefe del área de facturación debe pedir reportes semanales de los procesos pendientes con las respectivas observaciones del motivo de no facturación.</p>
Las facturas anuladas en el sistema Kohinor y no el en portal del SRI tiene un porcentaje del 10% de falencia y las facturas anuladas en el portal del SRI y no en el sistema Kohinor cuentan con un porcentaje del 6%.	<p>Para poder evitar estos inconvenientes se debe de emitir un flujo detallado del proceso de anulación, para así tratar de minimizar olvidos de anulación en alguna de las partes.</p> <p>Generar un reporte semanal de las anulaciones del kohinor y del SRI y comparar para poder solucionar inconvenientes antes del cierre del mes, para poder así evitar demora al departamento contable al momento de la declaración y que los valores sean los adecuados y de ese modo no pagar más impuestos al fisco.</p>
De las solicitudes de anulación emitidas por parte de los clientes un 25% no fue procesado lo cual genera retraso en el ingreso y al proceso de cobranzas.	Al momento de la llegada de la anulación alimentar una base de datos para poder evitar olvidos y todas las personas que estén directamente relacionadas con este proceso tengan acceso y sigan ingresando pendientes, y

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
	cada viernes revisar los procesos pendientes y emitir un informe al jefe del área.
El mayor número de solicitud de anulaciones es por cambio de fecha con un 38%.	Al momento de la creación del cliente existe un recuadro donde consta los días máximos de recepción de facturas, el personal de facturación debe de estar pendiente de estos detalles, el sistema no deja emitir la factura si se encuentra fuera del periodo, a pesar de eso, si existe algún caso diferente se debe solicitar por escrito al cliente la autorización de la emisión de la factura con fecha posterior. Si se emite al cierre de mes debe de verificar que la factura se haya enviado y autorizado para evitar este inconveniente.
El porcentaje de notas de crédito no autorizadas en el SRI es del 10% no es un número elevado sin embargo retrasa a las declaraciones de impuestos y genera pagos en exceso si no son detectados.	Sacar un reporte semanal del sistema Kohinor y un resumen de las notas de crédito autorizadas en el SRI y comparar para poder solucionar los inconvenientes antes de la fecha de declaración, estos informes se debe de reportar al jefe inmediato y a la persona de contabilidad.

Tabla 18: Observaciones y sugerencias del área de Ventas - Área de ventas

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
Los procesos pendientes de facturación son un 11% por la falta de emisión de Órdenes de servicio por parte del departamento de ventas.	El departamento de facturación debe emitir un informe cada semana con los procesos pendientes de facturar, y cada semana el área de facturación debe depurar y ver el progreso del mismo. Si no se logra depurar todo cada proceso debe contener su respectiva nota por la cual no es posible la entrega de las ordenes de servicio. Los que faltan de ser tramitados emitir un informe al jefe inmediato para solucionar en conjunto el inconveniente.

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
En cuanto a solicitudes de anulación el 25% es por mal ingreso de información del cliente por parte del personal de ventas, al igual del 31% por el cobro en exceso del valor acordado.	Para esto se debe tener los datos del cliente por medio de un respaldo es decir solicitar el envío de todos los datos por parte del cliente por medio del correo. Obtener una aplicación donde el cliente pueda ingresar directamente la información para evitar fallas en la factura. Para el ingreso de los descuentos se debe ingresar directamente el sistema al momento de que se acordó con el cliente con el respectivo correo de respaldo.
La encuesta realizada por parte de la empresa hacia los clientes arrojó que un 10% acotó que fue regular la atención recibida y un 10% que mala.	La capacitación periódica es una solución a este inconveniente ya que el cliente es parte fundamental de la empresa, el tener un buen ambiente de trabajo ayuda mucho para poder evitar inconformidad en el personal y la atención al cliente sea mejor, con respeto y paciencia.
El 15% de las llamadas atendidas no fueron resueltas en las preguntas realizadas al personal.	Todo el personal debe conocer bien los servicios que ofrece la empresa por tal motivo se debe capacitar al personal de ventas y darles charlas de las diferentes áreas para conocer el manejo y poder solucionar los inconvenientes, o conocer a los responsables de cada proceso para ser transferida la llamada y así solucionar la inquietud.
La capacidad de llamadas entrantes de la empresa no es responsabilidad del área de ventas pero el alarmante porcentaje de llamadas que no se han podido recibir es alto con un 35% es un índice por el cual se debe tomar medidas.	Para poder solucionar esto se debe analizar la posibilidad de la contratación de nuevas líneas para realizar las gestiones internas como es cobranzas y las actuales para poder recibir llamadas de los clientes ya que esos números son los conocidos y utilizados por parte de los clientes.
La cantidad de llamadas establecidas como base de la empresa que el personal de ventas	Para esto se debe poner una persona específica de contestar las llamadas, la cual debe

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
debe realizar no es alcanzada por ningún integrante del personal de ventas, ya que el que más llamadas logra realizar es el 75% y el menor el 50%.	solucionar los cuestionamientos que tienen los clientes y el resto del personal encargarse de gestionar la emisión de órdenes de servicio o la culminación del contrato con nuevos clientes.
En cuanto a la adopción de los clientes nuevos arroja que un 60% es por parte del personal distribuidos en tres personas que laboran en el área, y un 40% es por el prestigio que la empresa maneja en el mercado.	Un incentivo económico aceptable o la creación de incentivos no monetarios como viajes por cumplir una meta fijada, ayudara a que el personal busque más clientes y cierre los contratos.

Tabla 19: Observaciones y sugerencias del área de Cobranzas - Área de Cobranzas

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
El porcentaje de llamadas efectivas es del 62% es decir las cuales se acordaron una fecha y forma de cobro un 23% no tuvo resultados y el 15% no fue llamadas atendidas por parte del cliente.	<p>La capacitación del personal es importante para poder concretar los cobros y evitar inconvenientes con el cliente.</p> <p>Otorgarles capacitaciones al personal tanto al que se encuentra laborando como a los nuevos integrantes.</p> <p>Dividir de manera más adecuada la cartera es decir al personal que tiene más experiencia darle la cartera que tiene más inconvenientes de cobro.</p>

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La empresa refleja un gran prestigio en el mercado por la calidad de servicio y la confianza que refleja; las falencias encontradas son mínimas, las cuales se pueden solucionar de manera breve y son más de carácter administrativa y no técnico.
- El personal está posicionado a la empresa es decir todos conocen los objetivos comunes y como lo van a lograr.
- El mayor inconveniente se detectó en el área de facturación, lo cual genera efectos en otras áreas al igual que ventas que afecta al área de facturación y se vuelve un efecto dominó, el cual con pequeños detalles se puede salir y mejorar los inconvenientes.
- El área de facturación debe organizar eficientemente la entrega de los productos terminados, para poder inmediatamente a facturar y colocar un informe de los procesos no facturados con sus respectivos detalles.
- La sobrecarga de trabajo en temporada alta a todo el personal, es uno de los principales inconvenientes, ya que no alcanzan a realizar todas las actividades solicitadas y comenten errores involuntarios.
- La falta de recursos como son las líneas telefónicas es un factor que perjudico a la realización de las actividades de manera correcta por parte del personal de ventas y cobranzas.
- La falta de coordinación y de comunicación por parte del personal es otro factor negativo para que fluya de manera adecuada los procesos.

- Los jefes a cargo de cada área realizan un trabajo impecable, ya que el personal los ve como un apoyo y un soporte.
- Aunque no se analizó el área de talento humano, el personal está satisfecho, ya que lo considera como un apoyo a su trabajo.

4.2 Recomendaciones

- La medición de tiempos es una de las soluciones más aceptables para poder comprobar la eficiencia del personal y si se necesita la contratación de nuevos colaboradores.
- Los incentivos más convenientes observando el promedio de edad que tiene los colaboradores de la empresa son incentivos no monetarios, más bien incentivos de carácter más social.
- Mejorar el control o implementar herramientas que mejoren el proceso de facturación es adecuado como apoyo y dar seguimiento constante es una buena opción de mejora, como disminuir el índice de procesos que no han sido facturados aumentando así los ingresos de la empresa.
- La ampliación de las líneas telefónicas es una de las opciones para mejorar la atención al cliente.
- Contar con un flujo de procesos bien detallado es la guía adecuada para poder minimizar errores de revisión y elaboración de las actividades.

REFERENCIAS

1. Actuaría Consultores. (Enero de 2017). *Presentación*. Obtenido de <https://www.actuaría.com.ec/wp-content/uploads/2016/12/Presentacio%CC%81n-ACTUARIA.pdf>
2. Actuaría Consultores. (s.f.). *Acompañamiento Estratégico*. Obtenido de <https://www.actuaría.com.ec/conocenos/>
3. Actuaría Consultores. (s.f.). *Nuestros Servicios*. Obtenido de <https://www.actuaría.com.ec/servicios/>
4. De León, Á. (s.f.). *Auditoría Operacional*. Recuperado el 06 de 06 de 2017, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/59755945/Auditoria-Operacional-Trabajo-Final>
5. Honorable Congreso Nacional. (s.f.). *Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999*. Obtenido de Ley de Compañías: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
6. Milton, M. (s.f.). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 06 de 06 de 2017, de DSPACE: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>
7. Open Courses. (s.f.). *Auditoría operacional y financiera*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Auditor%20C3%ADa%20Interna%20y%20Administrativa/PDF/Tema%205.pdf>
8. Paiva Quinteros, W. (s.f.). Comparación de la Auditoría Financiera y la Auditoría Operativa. Recuperado el 08 de 06 de 2017
9. Silva, W. (2017). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Quito.
10. Suarez Revollar, C. (5 de Noviembre de 2017). *Auditoría operativa*. Recuperado el 06 de 06 de 2017, de Gerencia.com: <https://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>
11. Villacorto Cavero, A. (2005). Una Matriz de Riesgo y Técnica de Una Auditoría Operativa. *Actualidad Empresarial*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/294097012/Una-Matriz-de-Riesgo-y-Tecnica-de-Una-Auditoria-Operativa>
12. Vivas, M. (13 de Enero de 2008). *Flujogramas*. Recuperado el 05 de 07 de 2017, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

13. Yucra, L. (29 de Noviembre de 2011). *Objetivos y alcance de la auditoria operacional*. Obtenido de Auditoria operativa y Administrativa: <http://auditoriaopertivayadministrativadued.blogspot.com/2011/11/objetivos-y-alcance-de-la-auditoria.html>