

**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.**

**AUDITORÍA OPERATIVA DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO,
VENTAS Y COBRANZA; INVENTARIOS; NÓMINA; Y
TESORERÍA DE LA EMPRESA MILESTONE TECHNOLOGIES
CIA. LTDA.**

WENDY JANETH PANCHI ARIAS

DIRECTOR: ING. IDRIÁN ESTRELLA, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA OPERATIVA

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Idrián Estrella, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Luis Castillo, Mgtr.

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ASPECTOS GENERALES	2
1.1 La empresa.....	2
1.2 Base legal.....	2
1.2.1 Domicilio fiscal	3
1.2.2 Capital social	3
1.2.3 Socios.....	3
1.2.4 Representante legal.....	4
1.2.5 Personal Clave	4
1.2.6 Normativa Externa.....	4
1.3 Misión y Visión	5
1.4 Organigrama estructural	6
1.5 Productos	6
1.6 Servicios	9
1.7 Representaciones comerciales	10
1.8 Cadena de valor	12
1.9 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	13
2 MARCO TEÓRICO SOBRE AUDITORÍA OPERATIVA.....	14
2.1 Introducción.....	14
2.2 Conceptos	14
2.3 Rol de la Auditoría Operativa.....	17
2.4 Alcance de la Auditoría Operativa	18
2.5 Objetivos de la Auditoría Operativa	18
2.6 Necesidad de la Auditoría Operativa.....	19
2.7 Importancia de la Auditoría Operativa	20
2.8 Ubicación de la Auditoría Operativa en la Organización.....	20
2.9 Técnicas a utilizarse en la Auditoría Operativa.....	21
2.9.1 Concepto.....	21

2.9.2	Tipos de técnicas	21
2.10	Instituto de Auditores Internos	22
2.10.1	Instituto de Auditores Internos Ecuador (IAIE)	23
2.11	Normas internacionales para el ejercicio de la Auditoría Operativa	24
2.11.1	Normas sobre atributos	25
2.11.2	Normas sobre desempeño	26
2.12	Código de Ética	30
2.12.1	Aplicación y Cumplimiento.....	30
2.12.2	Principios	30
2.12.3	Reglas de Conducta	31
2.13	Fases de ejecución de la Auditoría Operativa	31
2.13.1	Planificación global y estratégica de la Auditoría Operativa	32
2.13.2	Conocimiento de la empresa y de las áreas a auditarse	32
2.13.3	Planificación específica de la Auditoría	33
2.13.4	Ejecución de pruebas	34
2.13.5	Elaboración y emisión del informe	35
3	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA EMPRESA	
	MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.....	36
3.1	Introducción.....	36
3.2	Planificación Global y Estratégica de la Auditoría Operativa.....	36
3.2.1	Motivo del examen	36
3.2.2	Objetivo general	37
3.2.3	Objetivos específicos	37
3.2.4	Alcance	37
3.3	Conocimiento de la Empresa y de las Áreas a Auditarse	38
3.3.1	Indicadores financieros.....	38
3.3.1.1	Liquidez Corriente	38
3.3.1.2	Liquidez Ácida	39
3.3.1.3	Capital de Trabajo.....	39
3.3.1.4	Índice de Endeudamiento del Activo.....	40
3.3.1.5	Índice de Endeudamiento Patrimonial.....	41
3.3.1.6	Periodo Promedio de Inventarios	42
3.3.1.7	Periodo Medio de Cobranza	43

3.3.1.8	Periodo Medio de Pago.....	43
3.3.2	Relevamiento de los principales procedimientos	45
3.3.2.1	Crédito, Ventas y Cobranza.....	45
3.3.2.2	Inventarios	66
3.3.2.3	Nómina	79
3.3.2.4	Tesorería	82
3.4	Planificación Específica de la Auditoría Operativa.....	89
3.4.1	Crédito, Ventas y Cobranza.....	89
3.4.1.1	Programa de Evaluación de Control Interno	89
3.4.1.2	Cuestionario de Control Interno	90
3.4.2	Inventarios	93
3.4.2.1	Programa de Evaluación de Control Interno	93
3.4.2.2	Cuestionario de Control Interno	94
3.4.3	Nómina	98
3.4.3.1	Programa de Evaluación de Control Interno	98
3.4.3.2	Cuestionario de Control Interno	99
3.4.4	Tesorería	101
3.4.4.1	Programa de Evaluación de Control Interno	101
3.4.4.2	Cuestionario de Control Interno	102
3.5	Ejecución	104
3.5.1	Crédito, Ventas y Cobranza.....	105
3.5.2	Inventarios	108
3.5.3	Nómina	111
3.5.4	Tesorería	114
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
4.1	Conclusiones.....	116
4.2	Recomendaciones	117
	REFERENCIAS.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación Socios	4
Tabla 2: Personal Clave	4
Tabla 3: Matriz F.O.D.A.....	13
Tabla 4: Numeración Normas Internacionales de Auditoría Operativa.....	24
Tabla 5: Clasificación Normas sobre Atributos.....	25
Tabla 6: Clasificación Normas sobre Desempeño	27
Tabla 7: Principios del Código de Ética	30
Tabla 8: Reglas de Conducta del Código de Ética.....	31
Tabla 9: Planificación Global y Estratégica de la Auditoría Operativa.....	32
Tabla 10: Conocimiento de la empresa y de las áreas a auditarse	33
Tabla 11: Planificación específica de la Auditoría Operativa	34
Tabla 12: Ejecución de pruebas	34
Tabla 13: Elaboración y emisión del informe	35
Tabla 14: Índice de Liquidez Corriente	38
Tabla 15: Índice de Liquidez Ácida.....	39
Tabla 16: Capital de Trabajo	40
Tabla 17: Índice de Endeudamiento del Activo.....	41
Tabla 18: Índice de Endeudamiento Patrimonial.....	41
Tabla 19: Periodo Medio de Inventarios.....	42
Tabla 20: Periodo Medio de Cobranza	43
Tabla 21: Periodo Medio de Pago.....	44
Tabla 22: Áreas relacionadas con Procedimientos de Créditos, Ventas y Cobranza.....	45
Tabla 23: Áreas relacionadas con Procedimientos de Inventarios	66
Tabla 24: Áreas relacionadas con Procedimientos de Nómina.....	79
Tabla 25: Áreas relacionadas con Procedimientos de Tesorería	82
Tabla 26: Cuestionario de Control Interno – Crédito	90
Tabla 27: Cuestionario de Control Interno – Ventas	91
Tabla 28: Cuestionario de Control Interno – Cobranzas	92
Tabla 29: Cuestionario de Control Interno - Inventarios Compras	94
Tabla 30: Cuestionario de Control Interno - Inventarios Bodega.....	96

Tabla 31: Cuestionario de Control Interno – Nómina	99
Tabla 32: Cuestionario de Control Interno – Tesorería	102
Tabla 33: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Créditos, Ventas y Cobranza	105
Tabla 34: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Inventarios	108
Tabla 35: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Nómina	111
Tabla 36: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Tesorería	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Geográfica.....	3
Figura 2: Organigrama Estructural	6
Figura 3: Chasis de conversores de medio.....	6
Figura 4: Transponders ópticos.....	7
Figura 5: Switches / Conversores PoE.....	7
Figura 6: Extensores LAN e inyectores PoE	7
Figura 7: Servidor Serial Ethernet	7
Figura 8: Fuentes de poder y SFPs	7
Figura 9: Analizadores.....	8
Figura 10: Fusionadora de cables de fibra óptica	8
Figura 11: Certificador de cableado estructurado de cobre y fibra óptica.....	8
Figura 12: Baluns 120 Ohm.....	8
Figura 13: Patchcords de fibra óptica	8
Figura 14: Atenuadores y adaptadores ópticos	9
Figura 15: CTC Union	10
Figura 16: Fujikura	10
Figura 17: Ideal Industries	10
Figura 18: Padtec	10
Figura 19: AFL/NOYES	10
Figura 20: AH Systems.....	10
Figura 21: Winyuan	11
Figura 22: Jonard Industries	11
Figura 23: Cobham	11
Figura 24: VeEX / Sunrise Telecom.....	11
Figura 25: Bird Technologies	11
Figura 26: REI	11
Figura 27: Cadena de Valor	12
Figura 28: Fases de la Auditoría Operativa	31
Figura 29: Fases de la Auditoría Operativa	36
Figura 30: Flujoograma – Otorgamiento de Créditos.....	47

Figura 31: Flujograma – Venta de bienes	51
Figura 32: Flujograma – Venta de Servicios	55
Figura 33: Flujograma – Facturación.....	59
Figura 34: Flujograma – Cobranzas.....	63
Figura 35: Flujograma – Importaciones.....	68
Figura 36: Flujograma – Ingreso de Mercadería Importada a Bodegas	72
Figura 37: Flujograma – Egreso de Mercadería de Bodega	76
Figura 38: Flujograma – Pago de Nómina.....	80
Figura 39: Flujograma – Presupuesto Anual	83
Figura 40: Flujograma – Flujo de Caja.....	85
Figura 41: Flujograma – Pagos	87

RESUMEN EJECUTIVO

Milestone Technologies Cía. Ltda., es una Compañía de Responsabilidad Limitada constituida el 20 de febrero del 2003, y dedicada principalmente a la venta de productos de Electrónica y Telecomunicaciones, así como a la prestación de servicios relacionados a estas áreas.

El presente trabajo de titulación está dirigido a la realización de una Auditoría Operativa de los procesos de Créditos, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería de la Empresa Milestone Technologies Cía. Ltda., los cuales son los procesos más relevantes según los valores reflejados en los Estados Financieros.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio detallado de los principales procesos internos de la compañía, para identificar y analizar las debilidades de control interno y los posibles riesgos existentes, a fin de plantear soluciones que ayuden a la mejora continua de los procesos.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Operativa es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012).

El presente trabajo de titulación se encuentra dividido en cuatro capítulos, los cuales estudian diferentes aspectos de la compañía y de la auditoría operativa. El primer capítulo trata sobre los aspectos generales de la compañía, como el domicilio fiscal, capital social, socios, misión, visión, organigrama estructural, productos vendidos y servicios prestados, cadena de valor y FODA.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico sobre la auditoría operativa, en el cual los principales aspectos tratados son el alcance, objetivos e importancia de la auditoría operativa; las principales técnicas utilizadas, el Instituto de Auditores Internos; las normas internacionales para la ejecución de esta auditoría y el Código de Ética.

El tercer capítulo se relaciona con el desarrollo práctico de la auditoría operativa, lo que consiste en la aplicación de cada una de las fases de la auditoría para entender el funcionamiento de cada área evaluada, y posteriormente detallar las principales debilidades de control interno, los posibles riesgos y establecer posibles soluciones. Finalmente, el cuarto capítulo resume la auditoría operativa realizada en conclusiones y recomendaciones.

1 ASPECTOS GENERALES

La empresa

Milestone Technologies Cía. Ltda. es una empresa que brinda soluciones tecnológicas dentro del área de la electrónica y las telecomunicaciones. El personal de esta empresa está integrado por ingenieros con una gran experiencia y conocimiento dentro de estas áreas, lo cual convierte a esta compañía en una organización competitiva e innovadora, que cumple con las expectativas que las grandes empresas exigen para la realización de sus proyectos.

Esta compañía pone a disposición de sus clientes esta experiencia para ayudarlos en sus proyectos y su crecimiento, cubriendo sus necesidades tecnológicas. Algunas de las empresas e instituciones con las que ha realizado proyectos son: CNT EP, Siemens, Alcatel, Ericsson, Conecel, Comando Conjunto de las FF.AA., Petroecuador, Nokia, CELEC EP, Telconet, Megadatos, Puntonet y Grupo TV Cable (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017).

Base legal

Milestone Technologies Cía. Ltda., es una Compañía de Responsabilidad Limitada constituida en la ciudad de Quito, República del Ecuador, el 20 de febrero del 2003, dedicada principalmente a actividades de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones.

La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes se efectuó el 15 de mayo del 2003, siendo la razón social Milestone Technologies Cía. Ltda., cuyo número de R.U.C. es 1791883098001.

El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

El objetivo de la Compañía es la venta al por mayor y menor de equipos de telecomunicaciones y computación.

Domicilio fiscal

Esta Compañía está domiciliada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, en la calle Yasuní N44-86 e Isla Isabela; al momento, la compañía en mención no mantiene sucursales en otros puntos geográficos del país.

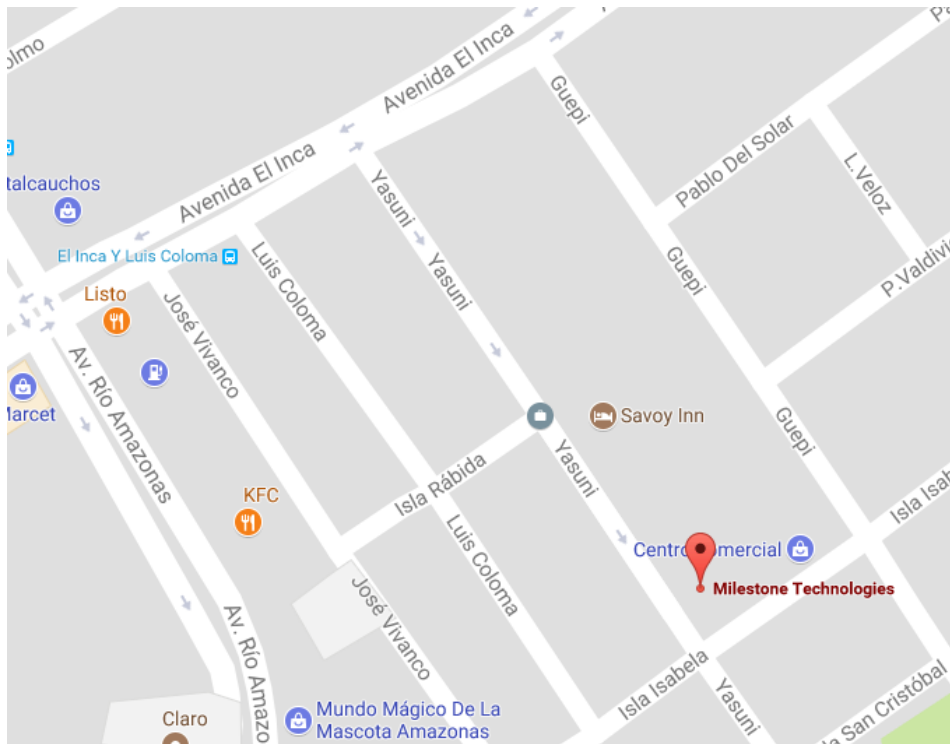


Figura 1: Ubicación Geográfica

Fuente: Google Maps

Capital social

El capital social autorizado de la Compañía es de doce mil dólares estadounidenses (USD \$12 000); igualmente, el capital suscrito y pagado de la compañía asciende a doce mil dólares estadounidenses (USD \$12 000) dividido en 12 000 participaciones, todas ellas ordinarias, con un valor nominal de un dólar estadounidense (USD \$1) cada una.

Socios

Las participaciones de esta compañía están distribuidas entre cinco socios, de la siguiente manera:

Tabla 1: Participación Socios

Socio	Nº Participaciones	% de Participación
Fausto Gustavo Flores Saá	2 400	20,00%
Raúl Andrés Naranjo Anda	2 400	20,00%
Byron Fernando Pinto Ludeña	2 400	20,00%
Pablo Manuel Rodríguez Ramírez	2 400	20,00%
Luis Fernando Villalba Cisneros	2 400	20,00%
Total	12 000	100,00%

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Representante legal

El Representante Legal de esta Compañía es el Sr. Pablo Manuel Rodríguez Ramírez, quien fue designado como Gerente General y por ende como Representante Legal de la misma, por el periodo estatutario de un año, en la Junta General Universal Extraordinaria de Socios de Milestone Technologies Cía. Ltda., celebrada el 14 de junio de 2016, cuya acta fue inscrita en el Registro Mercantil el 22 de Junio de 2016.

Personal Clave

Dentro del personal clave de esta compañía, se puede mencionar a las siguientes personas:

Tabla 2: Personal Clave

Nombre	Cargo
Byron Fernando Pinto Ludeña	Presidente
Pablo Manuel Rodríguez Ramírez	Gerente General
Beatriz Mera Cedeño	Contadora General

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Normativa Externa

Esta Compañía se rige bajo las siguientes Leyes:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Tributario.

- Código de Comercio.
- Código del Trabajo.
- Código Orgánico Integral Penal.
- Código Civil.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para Aplicación Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de la Defensa del Consumidor.
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Ley de Cheques.
- Reglamento General de la Ley de Cheques.
- Ley de Compañías.
- Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley de Inquilinato.
- Ley Orgánica de Discapacidades.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades.

Misión y Visión

“Ser una empresa líder en el mercado, proveer soluciones integrales y proporcionar servicios de alta calidad con tecnologías de punta en las áreas de electrónica y telecomunicaciones, teniendo una atención personalizada con cada uno de nuestros clientes” (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Organigrama estructural

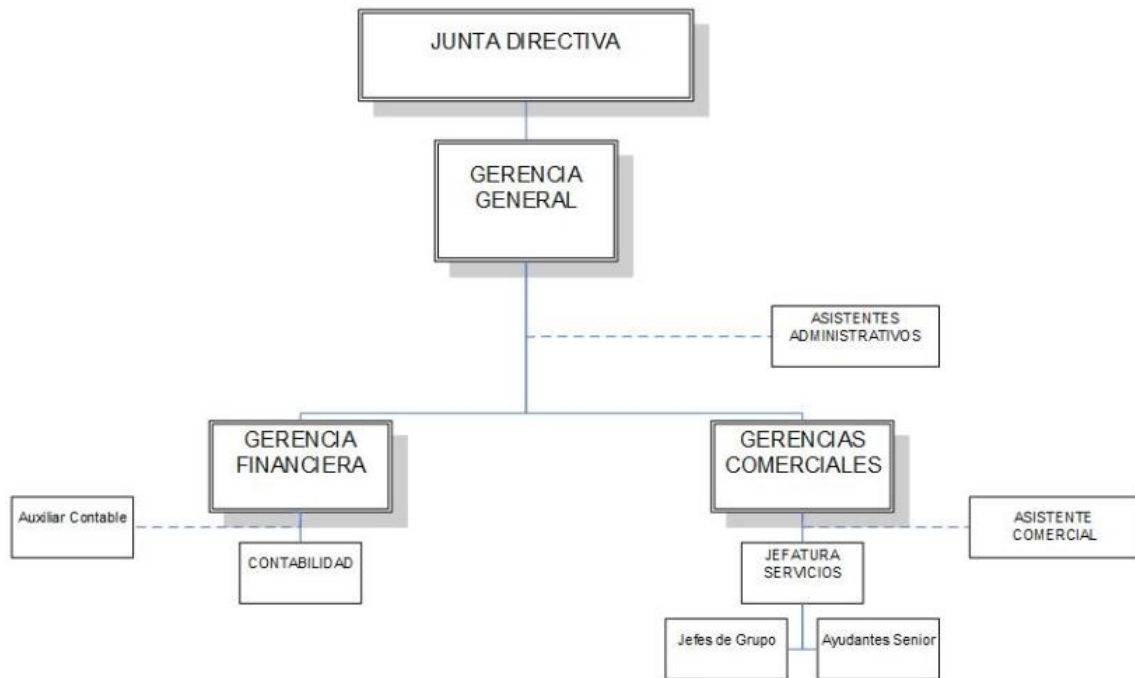


Figura 2: Organigrama Estructural

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Elaborado por: Ing. Fausto Flores

Productos

Esta compañía ofrece gran cantidad de productos, entre los principales podemos mencionar:

- **Redes de telecomunicaciones.**



Figura 3: Chasis de conversores de medio



Figura 4: Transponders ópticos



Figura 5: Switches / Conversores PoE

- **Redes industriales:**



Figura 6: Extensores LAN e inyectores PoE



Figura 7: Servidor Serial Ethernet



Figura 8: Fuentes de poder y SFPs

- Equipos de seguridad.
- Equipos de medición.



Figura 9: Analizadores



Figura 10: Fusión de cables de fibra óptica



Figura 11: Certificador de cableado estructurado de cobre y fibra óptica

- Materiales y accesorios de telecomunicaciones.



Figura 12: Baluns 120 Ohm



Figura 13: Patchcords de fibra óptica



Figura 14: Atenuadores y adaptadores ópticos

Servicios

El personal de Milestone Technologies tiene amplia experiencia en el diseño, administración, implementación y mantenimiento de redes celulares, PDH y SDH, tanto en el Ecuador como en otros países latinoamericanos (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017).

Los principales servicios ofertados por la compañía son:

- Diseño e instalación para Sistemas Distribuidos de Antenas (DAS).
- Cursos especializados de Equipos de Seguridad, Vigilancia y Contra-vigilancia.
- Instalación y certificación en redes de Cobre (UTP/STP/FTP, cat5e, cat6) y de Fibra Óptica de Planta Interna según estándares.
- Path Survey para enlaces MW.
- Alquiler de equipos de Medición, Certificación y Planta Externa.
- Reorganización de redes de Cobre (UTP/STP/FTP) y de Fibra Óptica de Planta Interna según estándares.

Representaciones comerciales

Milestone Technologies debido a sus actividades de importación, ha conseguido ser el representante comercial de varias empresas norteamericanas y asiáticas en el Ecuador. Algunas representaciones comerciales mantenidas por la compañía son:



Figura 15: CTC Union



Figura 16: Fujikura



Figura 17: Ideal Industries



Figura 18: Padtec



Figura 19: AFL/NOYES



Figura 20: AH Systems

winyuan

Figura 21: Winyuan



JONARD
INDUSTRIES CORP.

Figura 22: Jonard Industries



COBHAM

Figura 23: Cobham



VeEX

Figura 24: VeEX / Sunrise Telecom



Bird Technologies[®]

Figura 25: Bird Technologies



REI[™]
RESEARCH ELECTRONICS INTL.

Figura 26: REI

Cadena de valor



Figura 27: Cadena de Valor

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Tabla 3: Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia de 14 años en el sector de la electrónica y telecomunicaciones. ➤ Venta de bienes y prestación de servicios a precios competitivos. ➤ Personal altamente capacitado para el asesoramiento de los clientes. ➤ Publicidad en varios medios electrónicos, como en página web, Ekos Negocios, MercadoLibre. ➤ Las ventas se realizan físicamente, así como también vía telefónica, y por Internet (correo electrónico o plataformas como MercadoLibre). ➤ Gran variedad de productos de proveedores nacionales e internacionales. ➤ Buen ambiente laboral. ➤ Proactividad en la gestión. ➤ Clientela fidelizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la demanda de bienes y servicios de electrónica y telecomunicaciones. ➤ Incremento de las compras públicas de bienes de electrónica y telecomunicaciones en los últimos años. ➤ Los constantes cambios por la evolución de la tecnología generan que las ventas sean constantes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debido a que se realizan importaciones de gran parte del inventario, la entrega de los artículos a los clientes puede tener retrasos. ➤ No existe una clara delimitación de las funciones gerenciales, administrativas, operativas y de atención al público. ➤ Recursos financieros limitados. ➤ Productos sin suficientes características diferenciadoras. ➤ Campañas de marketing y publicidad insuficientes. ➤ Falta de poder para negociar precios con los proveedores. ➤ Empresa y marca con escasa notoriedad a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe mucha competencia en el sector. ➤ Inestabilidad política. ➤ Nuevos impuestos que generan el encarecimiento del producto. ➤ Desaceleración del mercado por la situación económica del país.

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

2 MARCO TEÓRICO SOBRE AUDITORÍA OPERATIVA

Introducción

En sus inicios, la auditoría operativa se limitaba a la evaluación de la información financiera, con el fin de evitar errores y fraudes. Con el gran crecimiento que han experimentado las empresas en los últimos años a causa de la globalización, y la separación entre propietarios, administradores y terceros involucrados en las empresas, se hizo necesario garantizar la información económico-financiera suministrada por las organizaciones.

Sin abandonar sus funciones originales, ahora, la auditoría operativa acomete un objetivo más amplio; asesorar y prevenir a las empresas acerca de temas relacionados a control, gestión de riesgos y gobierno corporativo, para que las organizaciones en general cuenten con sistemas eficientes, que generen información fiable, y con apego a las normativas de calidad tanto nacionales como internacionales (García Villacorta, 2016).

Conceptos

- **Empresa:** una organización que persigue fines económicos o comerciales, realizando una interacción en el mercado para tratar de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes por medio de una actividad empresarial (Ventura, 2011).
- **Empresa comercial:** aquella que se dedica a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas (Actualícese, 2017).
- **Empresa de servicios:** aquellas que comercializan servicios profesionales o de otro tipo, que tienen la característica de llevar a cabo actividades en donde no importa el atributo físico que tengan (Ventura, 2011).

- **Auditoría:** es un proceso que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; es decir sobre los balances que estén razonables; para luego informar a los dueños o los socios (Seminarios de Auditoría, 2017).
- **Auditoría operativa:** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012).
- **Auditoría externa:** es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento (Jiménez, 2017).
- **Planeación estratégica:** es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos (CreceNegocios, 2014).
- **Proceso:** es la sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio (Riquelme, 2017).
- **Control interno:** es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

- **Cadena de valor:** es una forma de análisis mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (Arimany, 2010).
- **Riesgo:** es un posible evento o circunstancia que puede tener influencias negativas sobre la empresa (Enciclopedia Financiera, 2017).
- **Riesgo de auditoría:** riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección (International Federation of Accountants - IFAC, 2013).
- **Papeles de trabajo:** conjunto de documentos, en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas realizadas (Bonilla Martínez, 2012).
- **Código de ética:** su propósito es el de promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. Es necesario contar con un código de ética, ya que la auditoría interna se basa en la confianza que se atribuye a su aseguramiento objetivo sobre los riesgos, los controles y el gobierno (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012).
- **Conflicto de intereses:** cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización; puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012).
- **Informe sobre la descripción, diseño y eficacia operativa de los controles de una organización:** informe que comprende lo siguiente: a) una descripción

preparada por la dirección, del sistema de la organización, de los objetivos de control y otros controles relacionados que se han diseñado e implementado en una fecha determinada a lo largo de un período específico, y en algunos casos, su eficacia operativa a lo largo de un periodo específico; b) un informe elaborado por el auditor con el objetivo de alcanzar una seguridad razonable, que incluya su opinión sobre la descripción del sistema de la organización, de los objetivos de control y otros controles relacionados, así como la idoneidad del diseño de controles para alcanzar los objetivos de control especificados y la eficacia operativa de dichos controles; y una descripción de las pruebas de controles realizadas por el auditor y de los resultados obtenidos (International Federation of Accountants - IFAC, 2013).

Rol de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa se encarga fundamentalmente de la evaluación del control interno de las empresas; es decir, de verificar el cumplimiento de las medidas, políticas y procedimientos para proteger los activos, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económica y financiera.

La auditoría operativa se hace necesaria a medida que las empresas crecen en volumen, extensión geográfica y complejidad, lo cual dificulta el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Anteriormente, la gerencia ejercía un control más directo de la compañía, mediante el contacto permanente con los mandos intermedios, e incluso con los empleados de la empresa. En las grandes empresas modernas, esta forma de ejercer el control ya no es factible, debido a la gran cantidad de transacciones realizadas a diario por las compañías, así como también por la complejidad de los controles internos.

El principal objetivo de la auditoría operativa es ayudar a la Alta Dirección de las empresas en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; a través de análisis objetivos, evaluaciones, y recomendaciones sobre las operaciones examinadas. (Rea Castillo, 2012)

Alcance de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa abarca la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de las empresas, así como también, el eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el proceso de control interno.

Además, la auditoría operativa permite revisar y evaluar la validez, suficiencia, calidad y aplicación de los controles contables, financieros y operativos de las organizaciones, promoviendo un control efectivo a un coste rentable.

Adicionalmente, la auditoría operativa ayuda a las empresas a asegurarse de que las políticas, programas y procedimientos se cumplan apropiadamente; a evaluar que las responsabilidades asignadas sean ejecutadas con calidad, eficiencia y eficacia, con lo cual el auditor interno puede emitir recomendaciones y sugerencias para lograr mejoras operativas dentro de la organización (Verum Management, 2016).

Es importante recalcar que, según el THEIIA (2012), en la norma 2220 – Alcance del Trabajo, se menciona que el alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

Objetivos de la Auditoría Operativa

Según el THEIIA (2012), en el Consejo para la Práctica 2210-1: Objetivos para el Trabajo, los objetivos de la Auditoría Operativa deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.

En base al concepto antes citado, se puede establecer que los objetivos específicos de la Auditoría Operativa según Verum Management (2016) son:

- a) Actuar con independencia de acción y criterio respecto del resto de departamentos o áreas de la empresa, para de esta manera asegurar el cumplimiento de sus objetivos y el correcto desempeño de sus funciones.

- b) Acceder libremente a la información de la compañía, es decir, a todos los procesos, registros, e incluso al personal necesario para obtener información con la cual realizar el proceso de la auditoría interna.
- c) Recibir todas las normas e instrucciones relativas al funcionamiento general de la compañía.
- d) Exigir el cumplimiento de las normas e instrucciones establecidas por la compañía, así como también, de las recomendaciones de auditoría que hayan sido aceptadas por los responsables de la implantación.
- e) Solicitar la colaboración necesaria de cualquier departamento de la compañía a auditar para lograr los objetivos de auditoría encomendados por la Alta Dirección.
- f) Obtener de parte de la Alta Dirección, sugerencias y observaciones para la preparación del programa anual de auditoría operativa.

Necesidad de la Auditoría Operativa

Según Basaes, Godoy, Reitano, Rojas y Rossel (2014), la realización de una auditoría operativa es necesaria por los siguientes factores:

- a) **Por competencia:** para que las empresas logren ser más competitivas en el ámbito comercial, se debe realizar una auditoría operativa específica, de modo que se puedan detectar las principales debilidades y amenazas, con lo cual se pueden tomar las medidas correctivas necesarias para superarlas, evitando que éstas afecten de manera significativa a la empresa.
- b) **Por la alta dirección empresarial:** los altos directivos de las empresas, como parte de sus principales funciones deben detectar las áreas que generan un mayor impacto o riesgo para su organización; partiendo de esta información pueden contribuir a la continua mejora de la eficiencia de las operaciones, así como también, aseguran el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

Importancia de la Auditoría Operativa

“La importancia de la auditoría operativa se sustenta en que mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa” (José Alejandro RM, 2008).

El auditor operativo estima la trascendencia de los problemas, encuentra sus causas y propone soluciones adecuadas, para posteriormente implementarlas. El análisis y evaluación de factores, tanto internos como externos, debe realizarse de una manera integral y sistemática, abarcando la totalidad de la empresa.

La auditoría operativa es de suma importancia para el crecimiento de las empresas, ya que determina los puntos clave donde existe un mayor riesgo para la compañía; además, ubica las oportunidades de mejora, y la posibilidad de reducir costos innecesarios, los desperdicios y las pérdidas de tiempo; lo cual ayuda a la mejora de los procesos; así como también a mejorar la eficacia de los controles internos; con lo cual se conseguirá el logro de los objetivos empresariales.

Ubicación de la Auditoría Operativa en la Organización

Según Basaes (2014), el campo de actuación del auditor operativo comprende en sí, a toda la organización; es decir, a todos los empleados de las diversas áreas o sectores que forman parte de la empresa, quienes deben proporcionar los datos que el auditor requiera para la ejecución de sus funciones.

Además, es importante mencionar que, el auditor operativo debe tener libertad e independencia a fin de encontrar las deficiencias de la organización; por lo que debe ubicarse dentro de un órgano staff o de asesoría de la Junta Directiva o Consejo de Administración, de modo que se asegure que el auditor puede cumplir con sus objetivos, al obtener independencia de criterio, libre acceso a los registros e información, así como el poder informar adecuadamente sus conclusiones.

Técnicas a utilizarse en la Auditoría Operativa

Concepto

En auditoría, “las técnicas son métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación” (Villaruel Gonzales, 2007, pág. 16).

Tipos de técnicas

Según el IFAC (2013), los tipos de técnicas de reclutamiento de información son:

- a) *Inspección*: implica el examen de registros o documentos, ya sean internos o externos, en papel, en soporte electrónico o en otro medio, o un examen físico de un activo. El examen de los registros o documentos proporciona evidencia de auditoría con diferentes grados de fiabilidad, dependiendo de la naturaleza y la fuente de aquéllos, y, en el caso de registros y documentos internos, de la eficacia de los controles sobre su elaboración.
- b) *Observación*: técnica que proporciona evidencia de auditoría al presenciar la realización de un proceso o procedimiento aplicado por otras personas; pero está limitada al momento en el que tiene lugar la observación y por el hecho de que observar el acto puede afectar al modo en que se realiza el proceso o procedimiento.
- c) *Confirmación externa*: evidencia de auditoría obtenida por el auditor mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en papel, en soporte electrónico u otro medio.
- d) *Recálculo*: comprobar la exactitud de los cálculos matemáticos incluidos en los documentos o registros, se puede realizar manualmente o por medios electrónicos.

- e) *Reejecución*: implica la ejecución independiente por parte del auditor de procedimientos o de controles que en origen fueron realizados como parte del control interno de la entidad.
- f) *Procedimientos analíticos*: evaluaciones de información financiera realizadas mediante el análisis de las relaciones que razonablemente sepa suponer que existen entre datos financieros y no financieros, también incluyen la investigación de variaciones o de relaciones identificadas que resultan incongruentes con otra información relevante o que difieren de los valores esperados en un importe significativo.
- g) *Indagación*: búsqueda de información, financiera o no financiera, a través de personas bien informadas tanto de dentro como de fuera de la entidad; puede variar desde la indagación formal planteada por escrito hasta la indagación verbal informal; la indagación se utiliza de forma extensiva a lo largo de la auditoría y adicionalmente a otros procesos de auditoría.

Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es la más importante asociación de profesionales de la auditoría interna a nivel mundial. Esta asociación cuenta con más de 185 000 miembros, en alrededor de 170 países.

El IIA es considerado como el líder mundial en recursos de información y orientación acerca de la profesión de auditoría interna, por lo cual, esta entidad establece el punto de referencia para la forma en que se practica la auditoría interna en todo el mundo.

Además, este instituto genera continuamente recursos y herramientas a través de su página web <https://na.theiia.org>, los cuales ayudan al desarrollo profesional continuo de los profesionales de la auditoría interna de todo el mundo (Instituto de Auditores Internos, 2017).

Instituto de Auditores Internos Ecuador (IAIE)

El Instituto de Auditores Internos Capítulo Ecuador es una organización profesional de derecho privado, autónoma, independiente y sin fines de lucro, que goza de personería jurídica para la realización de todos sus actos. Tiene como objeto la integración de todos los profesionales que realizan actividades de Auditoría Interna dentro del país, promoviendo su desarrollo profesional, académico y personal, y; fomentando la participación activa como cuerpo colegiado, dentro de todas las esferas del quehacer nacional.

El IAIE es miembro del The Institute of Internal Auditors, líder de la profesión de Auditoría Interna con más de 170 000 socios; además es miembro de la Federación Latinoamericana de Auditores Internos. Actualmente, el Instituto cuenta con 600 socios (Instituto de Auditores Internos Ecuador, 2017).

Entre las principales actividades realizadas por el IAIE tenemos las siguientes:

- a) Coordinar la colaboración de los socios, en programas continuos de capacitación profesional y promover el intercambio de conocimientos y experiencias técnicas.
- b) Promover y realizar estudios de investigación en materia de auditoría interna y difundir sus resultados.
- c) Organizar, realizar o apoyar cursos de capacitación y especialización, así como seminarios, conferencias, talleres y congresos sobre la materia.
- d) Promover y editar publicaciones, relativas a temas de auditoría interna y afines.
- e) Establecer y mantener relaciones con organismos e instituciones nacionales e internacionales que pudieran aportar beneficios educativos, tecnológicos o patrocinos al Instituto.
- f) Prestar asesoría académica a sus socios.

g) Promover la formación de Capítulos en las principales ciudades del País y que sean parte integrante del Instituto Nacional, a fin de lograr una mayor representación en el ámbito nacional e internacional.

Normas internacionales para el ejercicio de la Auditoría Operativa

Las normas para el ejercicio de la auditoría operativa son realizadas por el Instituto de Auditores Internos; estas normas están divididas en: normas sobre atributos y normas sobre desempeño. A la vez, estas normas están divididas en grupos o bloques, con temáticas similares en cada uno de ellos.

Los grupos en los que se dividen las Normas Internacionales para el ejercicio de la Auditoría Operativa son:

Tabla 4: Numeración Normas Internacionales de Auditoría Operativa

Normas	Numeración
Normas sobre atributos	1000 - 1999
Normas sobre desempeño	2000 - 2999

Fuente: (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012)

El propósito de estas normas es:

- Definir los principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como ésta debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Normas sobre atributos

Estas normas tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.

Tabla 5: Clasificación Normas sobre Atributos

Norma	Descripción
<p>1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad</p>	<p>El propósito, la autoridad y la responsabilidad deben estar formalmente definidos en un estatuto, y estar aprobados por el Consejo de Administración o Directorio, es decir, el cuerpo legislativo a quien reportan los auditores internos.</p>
<p>1100 Independencia y Objetividad</p>	<p><i>1110</i> <i>Independencia de la Organización</i></p> <p>El auditor interno debe responder ante un nivel jerárquico que le permita cumplir con sus responsabilidades.</p>
	<p><i>1120</i> <i>Objetividad Individual</i></p> <p>Los auditores internos deben mantener una actitud neutral e imparcial, evitando los conflictos de intereses.</p>
	<p><i>1130</i> <i>Impedimentos a la Independencia u Objetividad</i></p> <p>Si la independencia u objetividad se viera comprometida por alguna causa, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes interesadas.</p>
<p>1200 Pericia y Debido Cuidado Profesional</p>	<p><i>1210</i> <i>Pericia</i></p> <p>Los auditores internos deben poseer los conocimientos, aptitudes y competencias necesarios para cumplir con sus responsabilidades.</p>
	<p><i>1220</i> <i>Debido Cuidado Profesional</i></p> <p>Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor competente y prudente, lo cual no implica infalibilidad por parte del auditor.</p> <p>El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al establecer el alcance para alcanzar los objetivos del trabajo; la materialidad de los procedimientos de aseguramiento; la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno; la probabilidad de errores materiales y el costo de aseguramiento en relación con los beneficios.</p>

Norma	Descripción	
	<p align="center">1230 <i>Desarrollo Profesional Continuo</i></p>	<p>Los auditores internos deben desarrollar sus conocimientos, aptitudes y competencias mediante una capacitación profesional permanente.</p>
<p align="center">1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento</p>	<p align="center">1310 <i>Evaluaciones del Programa de Calidad</i></p>	<p>Debe existir un proceso para la supervisión y evaluación de la eficacia del programa de calidad de la auditoría interna, este proceso debe incluir evaluaciones internas y externas.</p>
	<p align="center">1320 <i>Reporte sobre el Programa de Calidad</i></p>	<p>El auditor interno debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo de Administración.</p>
	<p align="center">1330 <i>Utilización de “Realizado de Acuerdo con las Normas”</i></p>	<p>Esta norma anima a los auditores internos a informar que sus actividades son realizadas de acuerdo con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, siempre y cuando, las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestren que la actividad de auditoría interna efectivamente cumple con las Normas.</p>
	<p align="center">1340 <i>Declaración de Incumplimiento</i></p>	<p>Pueden existir casos en los cuales no se logre el cumplimiento total de las Normas; este incumplimiento puede afectar el alcance general o el funcionamiento de la auditoría interna, por lo cual debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo de Administración.</p>

Fuente: (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012)

Normas sobre desempeño

Estas normas describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios.

Tabla 6: Clasificación Normas sobre Desempeño

Norma	Descripción	
<p style="text-align: center;">2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna</p>	<p>2010 <i>Planificación</i></p>	<p>El auditor interno debe realizar planes basados en los riesgos en base a una evaluación de riesgos, para así determinar las prioridades de la auditoría interna; estos planes deben ser consistentes con los objetivos de la organización.</p>
	<p>2020 <i>Comunicación y Aprobación</i></p>	<p>El auditor interno debe comunicar los planes, requerimientos de recursos y cambios provisorios significativos de la auditoría interna a la alta dirección y al Consejo de Administración, para que los mismos procedan con la respectiva revisión y aprobación.</p>
	<p>2030 <i>Administración de Recursos</i></p>	<p>El auditor interno debe asegurar que los recursos asignados a la auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.</p>
	<p>2040 <i>Políticas y Procedimientos</i></p>	<p>El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la auditoría interna.</p>
	<p>2050 <i>Coordinación</i></p>	<p>El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar las actividades con sus colaboradores relevantes para minimizar la duplicación de esfuerzos y asegurar una cobertura adecuada de la auditoría interna.</p>
	<p>2060 <i>Informe al Consejo y a la Dirección Superior</i></p>	<p>El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo de Administración y a la Alta Dirección sobre el propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño del plan de auditoría.</p>
<p style="text-align: center;">2100 Naturaleza del Trabajo</p>	<p>2110 <i>Gestión de Riesgos</i></p>	<p>El auditor interno debe evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización, así como también, identificar y evaluar los riesgos significativos a los que se encuentra expuesta la empresa.</p>
	<p>2120 <i>Control</i></p>	<p>El auditor interno ayudará a que la organización mantenga controles efectivos, lo cual se logra mediante la evaluación de la eficiencia y eficacia de estos</p>

Norma	Descripción	
		controles internos, de modo que se promueva una mejora continua de los mismos.
<p style="text-align: center;">2100 Naturaleza del Trabajo</p>	<p style="text-align: center;">2130 <i>Gobierno</i></p>	El auditor interno debe contribuir al gobierno de la organización mediante la evaluación y mejora del proceso por el cual se establecen y comunican las metas y valores, se supervisa el cumplimiento de estas metas, se asegura la responsabilidad y se preservan los valores.
<p style="text-align: center;">2200 Planificación del Trabajo</p>	<p style="text-align: center;">2210 <i>Objetivos del Trabajo</i></p>	Los objetivos deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades que se están revisando.
	<p style="text-align: center;">2220 <i>Alcance del Trabajo</i></p>	El alcance deberá satisfacer los objetivos del trabajo; por lo cual debe tomar en cuenta todos los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos que se encuentren bajo el control de terceros.
	<p style="text-align: center;">2230 <i>Asignación de Recursos para el Trabajo</i></p>	El auditor interno deberá determinar los recursos adecuados para el logro de los objetivos del trabajo.
	<p style="text-align: center;">2240 <i>Programa de Trabajo</i></p>	El auditor interno debe realizar programas para cumplir los objetivos del trabajo. Los programas de trabajo son los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. Todos los programas de trabajo deben ser aprobados antes del inicio del trabajo.
<p style="text-align: center;">2300 Desempeño del Trabajo</p>	<p style="text-align: center;">2310 <i>Identificación de la Información</i></p>	El auditor interno debe obtener información suficiente, confiable, relevante y útil para alcanzar los objetivos del trabajo.
	<p style="text-align: center;">2320 <i>Análisis y Evaluación</i></p>	Las conclusiones y los resultados del trabajo del auditor interno deben estar basados en el análisis y las evaluaciones.
	<p style="text-align: center;">2330 <i>Registro de la Información</i></p>	El auditor interno debe registrar información relevante que le permita soportar las conclusiones y los resultados de su trabajo.

Norma	Descripción	
	<p align="center">2340 <i>Supervisión del Trabajo</i></p>	<p>El auditor interno debe supervisar adecuadamente el trabajo, para asegurar el logro de los objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.</p>
<p align="center">2400 Comunicación de Resultados</p>	<p align="center">2410 <i>Criterios para la Comunicación</i></p>	<p>Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo, las conclusiones, recomendaciones y los planes de acción. La comunicación final de resultados puede incluir la opinión general del auditor.</p>
	<p align="center">2420 <i>Calidad de la Comunicación</i></p>	<p>Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.</p>
	<p align="center">2421 <i>Errores y Omisiones</i></p>	<p>Cuando existe un error u omisión en la comunicación final, el auditor debe comunicar la información corregida a todas las personas que recibieron la comunicación original.</p>
	<p align="center">2430 <i>Declaración de Incumplimiento con las Normas</i></p>	<p>Cuando se incumpla con alguna Norma que afecte a una tarea específica, el auditor interno debe informar sobre las Normas con las cuales no se cumplió, las razones del incumplimiento, y el impacto de este incumplimiento en la tarea.</p>
	<p align="center">2440 <i>Difusión de Resultados</i></p>	<p>El auditor interno debe difundir los resultados de su trabajo a las personas adecuadas, quienes pueden asegurar que se dé la debida consideración a estos resultados.</p>
<p align="center">2500 Supervisión del Proceso</p>	<p>El auditor interno debe establecer y mantener un sistema de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la Dirección Superior acepta el riesgo de no tomar acción.</p>	
<p align="center">2600 Aceptación de los Riesgos por la Dirección</p>	<p>Cuando el auditor interno considere que la Alta Dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual inaceptable, debe discutir este tema con la dirección. Si el auditor y la dirección no solucionan esta diferencia, se debe informar al Consejo de Administración para su resolución.</p>	

Fuente: (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012)

Código de Ética

El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (2012) es necesario en la profesión de Auditoría Operativa, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

El Código de Ética se compone de dos elementos esenciales:

- Principios relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.
- Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos.

Aplicación y Cumplimiento

Este código de ética se aplica a los individuos y las entidades que proveen servicios de auditoría interna.

Principios

Tabla 7: Principios del Código de Ética

Principio	Descripción
Integridad	La integridad de los auditores internos establece confianza, lo cual provee la base para confiar en su juicio.
Objetividad	Los auditores internos manifiestan el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Además, los auditores internos deben formar sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
Confidencialidad	Los auditores internos no pueden divulgar información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
Competencia	Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar sus funciones.

Fuente: (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012)

Reglas de Conducta

Tabla 8: Reglas de Conducta del Código de Ética

Principio	Descripción
Integridad	Los auditores internos desempeñaran su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad; respetarán las leyes; no participarán a sabiendas en una actividad ilegal; y contribuirán a los objetivos éticos de la organización.
Objetividad	Los auditores internos no participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar su evaluación imparcial; no aceptarán nada que pueda perjudicar su juicio profesional; y divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pueden distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.
Confidencialidad	Los auditores internos serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo; y no utilizarán ésta información para el lucro personal.
Competencia	Los auditores internos participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia; desempeñarán los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna; y mejorarán continuamente sus habilidades, la efectividad y la calidad de sus servicios.

Fuente: (The Institute of Internal Auditors - THEIIA, 2012)

Fases de ejecución de la Auditoría Operativa

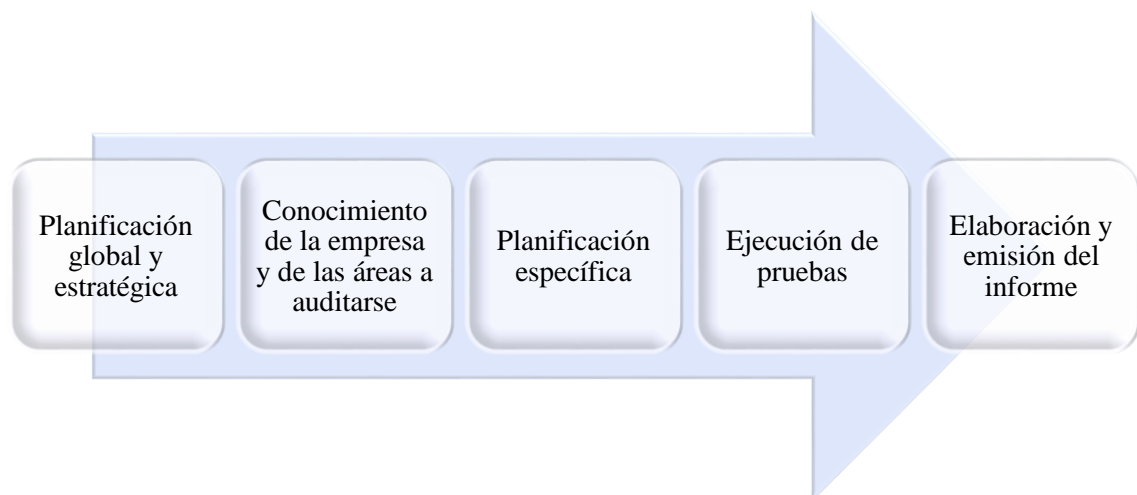


Figura 28: Fases de la Auditoría Operativa

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Planificación global y estratégica de la Auditoría Operativa

En esta etapa, el auditor operativo determina los aspectos clave que se van a cubrir en el transcurso del trabajo y luego del mismo. Se espera que en esta etapa se utilice alrededor del 5% del tiempo total de la auditoría (Silva Mantilla, 2017).

Tabla 9: Planificación Global y Estratégica de la Auditoría Operativa

Objeto	Establecer los temas generales para la realización de la Auditoría Operativa que correspondan aplicar, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.
Proceso	<ul style="list-style-type: none">a) Establecer los objetivos de la auditoría.b) Determinar si se requerirá de personal especializado en determinado tema.c) Definir fechas clave para la realización de la auditoría.d) Revisar si se requiere de software especial.e) Definir las principales pruebas de auditoría que se espera aplicar.f) Definir el tiempo del que se dispone para la realización de la auditoría.g) Conocer las expectativas del auditado.h) Definir el equipo de auditores que estarán involucrados en el trabajo.i) Establecer el cronograma de fechas y actividades.
Producto	<ul style="list-style-type: none">a) Objetivos de la auditoría.b) Alcance de la auditoría.c) Personal clave.d) Software a utilizar.e) Cronograma de fechas y actividades.

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Conocimiento de la empresa y de las áreas a auditarse

Esta etapa es de gran importancia dentro del proceso de auditoría operativa, ya que permite al auditor conocer los aspectos más significativos del área o áreas que se auditarán. Se espera que en esta etapa se utilice alrededor del 15% del tiempo total de la auditoría (Silva Mantilla, 2017).

Tabla 10: Conocimiento de la empresa y de las áreas a auditarse

Objeto	Conocer a fondo los aspectos principales de la organización y/o de las áreas a auditarse para identificar las fortalezas y debilidades de control de la empresa.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> a) Conocer el giro del negocio, es decir, familiarizarse con las principales actividades a las que se dedica la empresa o el área que se auditará. b) Identificar los principales objetivos de la empresa. c) Realizar un relevamiento de los principales procedimientos y políticas vigentes al momento de la auditoría. d) Conocer los principales productos y servicios que oferta la empresa. e) Averiguar la estructura organizacional de la empresa, para entender la interrelación que existe entre las diferentes áreas. f) Determinar los principales aspectos legales, societarios y tributarios que debe cumplir la organización. g) Conversar con el personal operativo y ejecutivo para identificar posibles problemas y debilidades de control. h) Elaborar entrevistas y encuestas para obtener información. i) Recorrer las instalaciones de la empresa, para conocer cómo se desarrollan los procesos clave, y detectar las posibilidades de mejora. j) Conocer los principales mercados en los que se comercializan los productos o servicios. k) Analizar los posibles indicadores financieros y de gestión para determinar si existen posibles ineficiencias. l) Revisar el presupuesto operativo y comparar con los resultados reales, para determinar las principales diferencias.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> a) Conocimiento del giro del negocio, objetivos, productos y servicios de la organización. b) Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa. c) Relevamiento de los principales procedimientos. d) Relevamiento de las principales políticas. e) Análisis de indicadores financieros y de gestión.

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Planificación específica de la Auditoría

Una vez que el auditor tiene un conocimiento más profundo acerca de la empresa, debe realizar una planificación específica del trabajo de auditoría (Silva Mantilla, 2017).

Tabla 11: Planificación específica de la Auditoría Operativa

Objeto	Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> a) Redactar y desarrollar los programas de trabajo, los cuales deben contener el objetivo de la auditoría, los puntos fuertes y débiles de control del área, el detalle de los procedimientos que se realizarán, el tiempo, y el personal responsable. b) Describir el método de muestreo que se aplicará para filtrar las transacciones a auditarse. c) Desarrollar un cronograma de trabajo, indicando el tiempo que se incurrirá para cada actividad.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> a) Programas de trabajo. b) Cronograma de trabajo.

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Ejecución de pruebas

Esta etapa es la más importante del proceso de la auditoría operativa, ya que de ésta depende la calidad del Informe de Auditoría. Se espera que en esta etapa se utilice alrededor del 70% del tiempo total de la auditoría (Silva Mantilla, 2017).

Tabla 12: Ejecución de pruebas

Objeto	Verificar el cumplimiento de las medidas, políticas y procedimientos de control interno establecidas por la compañía.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> a) Inicio de la ejecución de las pruebas de auditoría, para lo cual el auditor debe tener definido los procedimientos de auditoría. b) Envío de una comunicación sobre el inicio del trabajo. c) Presentación del equipo de trabajo a los auditados, informándoles sobre el alcance del trabajo y el tiempo de duración del mismo. d) Elaboración de los papeles de trabajo que soportarán el informe de auditoría. e) Desarrollo de entrevistas específicas sobre aspectos puntuales que se desean investigar. f) Realización de observaciones físicas sobre los diferentes procesos que se están auditando. g) Examen de la documentación de soporte de las transacciones que se están auditando. h) Identificación de riesgos. i) Reuniones periódicas del equipo de auditoría para analizar e interpretar los hallazgos encontrados.
Producto	a) Papeles de trabajo.

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Elaboración y emisión del informe

Después de haber realizado las pruebas de auditoría, el auditor empieza la realización de informe de auditoría, también conocido como plan de mejoras. El informe contiene las observaciones que se han presentado a través del proceso de auditoría, así como también las sugerencias para corregir cada una de las observaciones. Se espera que en esta etapa se utilice alrededor del 10% del tiempo total de la auditoría (Silva Mantilla, 2017).

Tabla 13: Elaboración y emisión del informe

Objeto	a) Elaborar el Informe de Auditoría o Plan de Mejoras con las principales observaciones encontradas durante el proceso de Auditoría. b) Emitir sugerencias para cada una de las observaciones encontradas.
Proceso	a) Preparar el borrador del informe de manera formal. b) Redactar cada una de las observaciones, con ejemplos y con sus respectivas sugerencias. c) Discutir el informe con los involucrados. d) Incluir en el informe, los comentarios del auditado. e) Emitir el informe, el cual debe estar dirigido al responsable del área.
Producto	a) Informe de Auditoría o Plan de Mejoras.

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

3 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA EMPRESA MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.

Introducción

De acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior, según el THEIIA (2012), la Auditoría Operativa es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La Auditoría Operativa consta de cinco fases, las cuales se van a desarrollar en el presente capítulo, y son las siguientes:



Figura 29: Fases de la Auditoría Operativa

Fuente: (Silva Mantilla, 2017)

Planificación Global y Estratégica de la Auditoría Operativa

Motivo del examen

El examen de Auditoría Operativa se realizará con el propósito de medir los niveles de eficiencia, eficacia, economía y efectividad de las áreas involucradas en los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería de la Empresa Milestone Technologies Cía. Ltda., en virtud de los requerimientos de la entidad para el logro de los objetivos empresariales.

Objetivo general

Como se había indicado en el segundo capítulo, en la página 19, según el THEIIA (2012), en el Consejo para la Práctica 2210-1: Objetivos para el Trabajo, los objetivos de la Auditoría Operativa deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.

En base a lo antes mencionado, se puede establecer que el objetivo general de la Auditoría Operativa de este trabajo de titulación es el siguiente:

Examinar los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería de la Empresa Milestone Technologies Cía. Ltda., con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles de las operaciones existentes o en el desarrollo de las mismas, mediante la aplicación de indicadores de gestión, para determinar si los controles implementados son efectivos.

Objetivos específicos

- Evaluar los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería, aplicando cuestionarios de control interno.
- Analizar los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería, para determinar las áreas críticas de cada uno de ellos y proponer las mejoras correspondientes a través de las recomendaciones de auditoría.

Alcance

Como se había indicado en el segundo capítulo, en la página 19, según el THEIIA (2012), en la norma 2220 – Alcance del Trabajo, se menciona que el alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

En base a lo antes mencionado, se puede establecer que el alcance de esta Auditoría Operativa es el siguiente:

Auditoría Operativa de los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y Tesorería, lo que comprende la evaluación de los procedimientos efectuados para el control eficiente de estos procesos, y la medición de los objetivos planteados, correspondientes a un período de once meses, comprendido entre el 1 de enero a 30 de noviembre de 2017.

Conocimiento de la Empresa y de las Áreas a Auditarse

Indicadores financieros

Liquidez Corriente

El índice de liquidez corriente relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza; y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas, se estima que este índice debe estar entre 1 y 2 para considerarse aceptable (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 14: Índice de Liquidez Corriente

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Liquidez Corriente	1,71	1,40	1,64

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

En base a la Tabla 14 y a lo mencionado en el párrafo anterior, se puede concluir que la Liquidez Corriente de la empresa es aceptable, ya que, por cada dólar adeudado por la entidad, ésta posee \$1.64 para pagar esta deuda. Además, se puede apreciar, que la Liquidez Corriente ha mejorado del año 2015 al año 2016.

Liquidez Ácida

El índice de liquidez ácida es un indicador más riguroso que el índice de liquidez corriente; y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios. No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 15: Índice de Liquidez Ácida

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Liquidez Ácida	1,38	1,11	1,37

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

En base a la Tabla 15 y a lo mencionado en el párrafo anterior, se puede concluir que la Liquidez Ácida de la empresa es aceptable, puesto que sobrepasa la liquidez mínima requerida para este indicador. Además, se observa que la liquidez no se afecta notablemente al excluir los inventarios para el cálculo de este indicador, ya que, por cada dólar adeudado por la entidad, ésta posee \$1.37 para pagar esta deuda. Adicionalmente, se puede apreciar, que este índice, al igual que la Liquidez Corriente, se ha fortalecido en el año 2016.

Capital de Trabajo

Se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa, y se calcula restando el activo circulante del pasivo circulante. El capital de trabajo representa un margen de seguridad para cubrir las obligaciones futuras; cuanto mayor sea el capital de

trabajo, mayor seguridad poseen los acreedores: sin embargo, cuando existe un capital de trabajo excesivo, se establece que la empresa posee fondos ociosos (Flores Soria, 2011).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 16: Capital de Trabajo

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Capital de Trabajo	\$610.400,00	\$ 290.104,00	\$454.492,00
Variación Capital de Trabajo	\$ -	\$-320.296,00	\$164.388,00

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 16, el capital de trabajo del año 2016 de la empresa, se incrementó en alrededor de \$160 000, con lo cual, la empresa cuenta con más de \$450000, como margen de seguridad para cubrir sus obligaciones futuras.

Índice de Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. El ratio de endeudamiento ideal se sitúa entre el 40% y 60%. Si el valor de este ratio es inferior al 40%, la empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos. Por el contrario, si el ratio de endeudamiento arroja un resultado mayor al 60%, significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 17: Índice de Endeudamiento del Activo

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Endeudamiento	46,90%	54,00%	52,00%

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 17, el endeudamiento del activo de la empresa, en relación del año 2015 al 2016, se redujo en dos puntos porcentuales, situándose en un 52%. Este ratio se encuentra dentro de los rangos normales, puesto que es inferior al 60%.

Este índice nos muestra que, el 52% del activo total de la empresa es financiado por el pasivo, mientras que el 48% restante es financiado por medio de patrimonio de la empresa.

Índice de Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,67 y 1,50 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 18: Índice de Endeudamiento Patrimonial

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Endeudamiento Patrimonial	0,88	1,17	1,08

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 18, los pasivos de la empresa son iguales a 1,08 veces el patrimonio, lo cual implica que la empresa se está financiando mayormente con fondos de los acreedores. Este ratio se encuentra dentro de los parámetros normales, incluso se nota que la empresa obtuvo una mayor independencia financiera puesto que el ratio bajó de 1,17 veces a 1,08 del año 2015 al año 2016. En el año 2015, la empresa tenía una mayor carga financiera dentro de los pasivos, especialmente en las cuentas de Pasivos por Impuestos Corrientes y Cuentas por Pagar a Relacionados, mientras que en el año 2016, la carga financiera sobre los pasivos se redujo, ya que se incrementó el Endeudamiento Patrimonial, sobre la cuenta de Resultados Acumulados.

Periodo Promedio de Inventarios

El Periodo Promedio de Inventarios mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo, y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Medio de Inventarios} = \frac{\text{Inventario} \times 365}{\text{Costo de Ventas}}$$

Mediante el uso de esta razón, se puede detectar problemas de acumulación o escasez de inventario de mercaderías. Además, ayuda a conocer la frecuencia con que deben hacerse las compras de mercaderías y el stock mínimo que debe tener la empresa (Escudero Serrano, 2007).

Tabla 19: Periodo Medio de Inventarios

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Periodo Medio Inventarios	55,02	128,22	53,04

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 19, el inventario de la empresa rota cada 53 días, es decir, que al año, el inventario rota siete veces. Lo cual implica que los inventarios se renuevan siete veces en un año, ya que permanecen almacenados por 53 días. Al comparar el periodo promedio de inventarios del año 2015 y 2016, se observa que existe

una mejora significativa, puesto que en el año 2015, los inventarios permanecían en bodega por 128 días.

Periodo Medio de Cobranza

Este índice permite apreciar el grado de liquidez en días, de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. El Periodo Promedio de Cobranza se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 20: Periodo Medio de Cobranza

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Periodo Medio de Cobranza	119,40	76,81	106,18

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 20, esta empresa, en promedio, se tarda en recuperar la cartera 106 días, es decir, que en el año se recupera la cartera 3 veces. Esto implica que, en promedio, se está financiando a los clientes por 106 días. Al comparar este ratio en los años 2015 y 2016, se observa que, en el año 2015, la recuperación de cartera tomaba 77 días, mientras que en el año 2016, el tiempo de recuperación de cartera se incrementó en 29 días, llegando así a los 126 días.

Periodo Medio de Pago

Este índice muestra el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza. Con relativa frecuencia, períodos largos de pago a los proveedores son consecuencia de una rotación lenta de los inventarios; de un exceso del período medio de cobranza, o, incluso, de una falta de potencia financiera (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Tabla 21: Periodo Medio de Pago

INDICADORES FINANCIEROS	2014	2015	2016
Periodo Medio de Pago	60,51	0,28	34,25

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Como se puede observar en la Tabla 21, esta empresa, en promedio, se tarda en pagar a sus proveedores 34 días, es decir, que en el año se pagan las cuentas y documentos por cobrar 11 veces. Esto implica que, en promedio, los proveedores están financiando a la empresa por 34 días. Al comparar este ratio entre los años 2015 y 2016, se observa que, en el año 2015, el pago a proveedores tardaba 0,28 días; es decir, era inmediato, mientras que en el año 2016, el tiempo de pago mejoró, ubicándose en los 34 días.

Al comparar el tiempo medio de cobranza y el tiempo medio de pago de esta empresa en el año 2016, se observa que existe una gran diferencia entre el resultado de estos dos ratios. El tiempo medio de cobranza es de 106 días, mientras que, el tiempo medio de pago es de 34 días, lo cual indica que la empresa debe autofinanciarse por 72 días, lo cual podría conducir a una situación de iliquidez.

Relevamiento de los principales procedimientos

Crédito, Ventas y Cobranza

Para el manejo de los procedimientos relacionados con crédito, ventas y cobranza, se involucran tres áreas de la empresa: Área Comercial, Soporte Administrativo y Área Financiera. Estas tres áreas están conformadas de la siguiente manera:

Tabla 22: Áreas relacionadas con Procedimientos de Créditos, Ventas y Cobranza

Área	Integrantes
Área Comercial	a) Gerente General b) Gerentes Comerciales c) Jefe del Área de Servicios d) Asistente Comercial
Soporte Administrativo	a) Asistente Administrativa
Área Financiera	a) Gerente Financiero

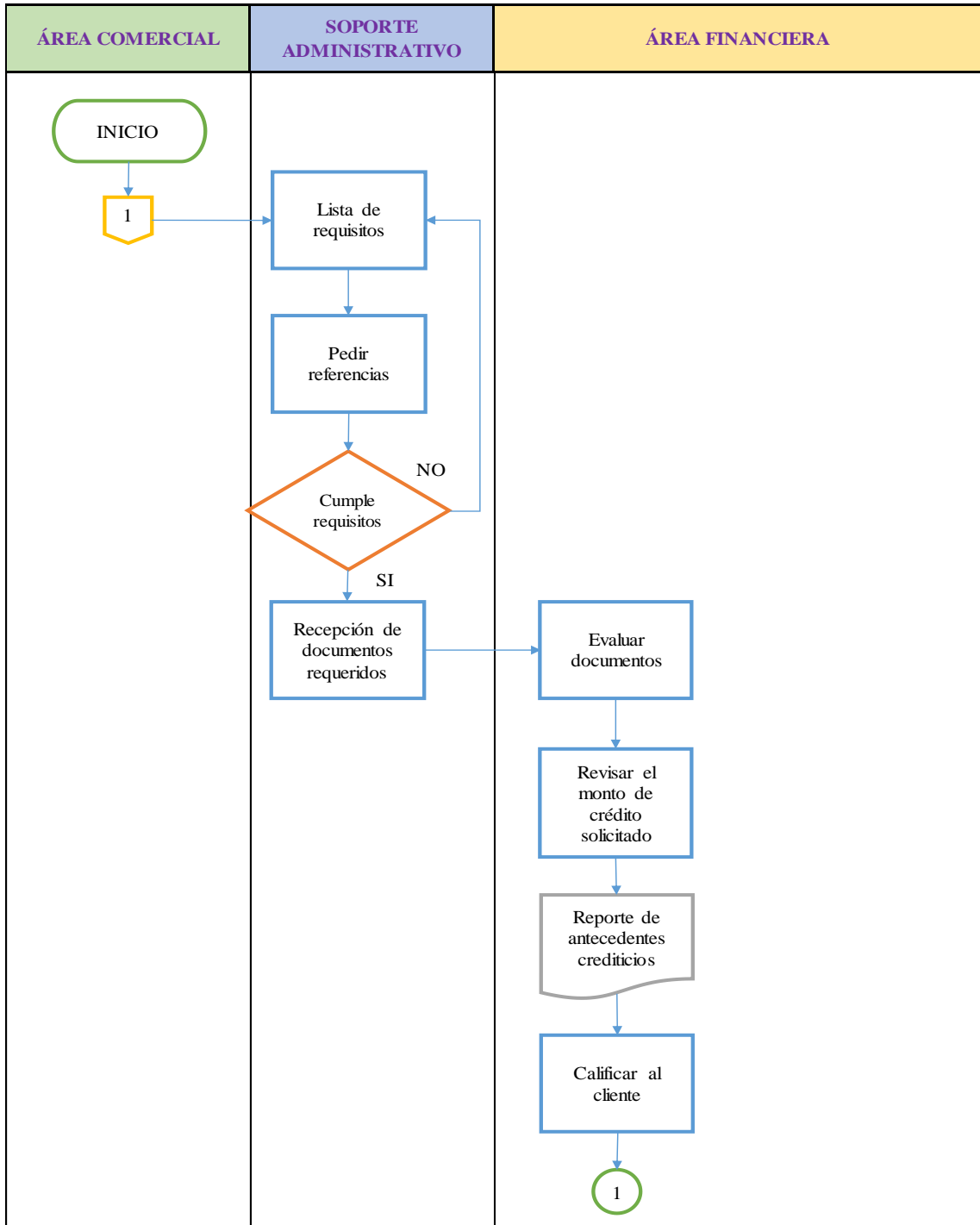
Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)



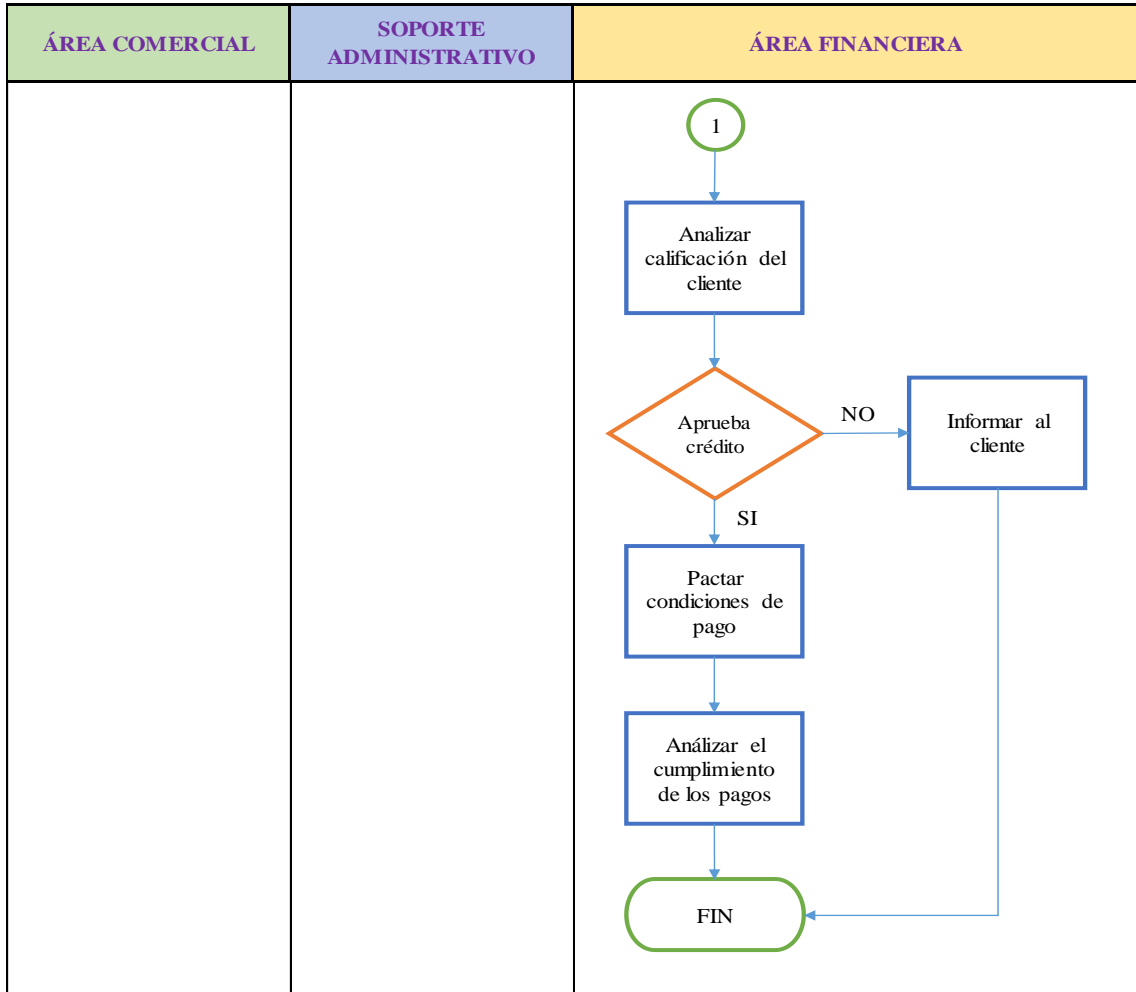
Flujograma 1.
Milestone Technologies Cía. Ltda.

Área: Crédito
Actividad: Otorgamiento de Créditos
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017

Pág: 1/2



Área: Crédito
 Actividad: Otorgamiento de Créditos
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017



5

Figura 30: Flujograma – Otorgamiento de Créditos

Narrativa: Flujograma 1

Área: Crédito

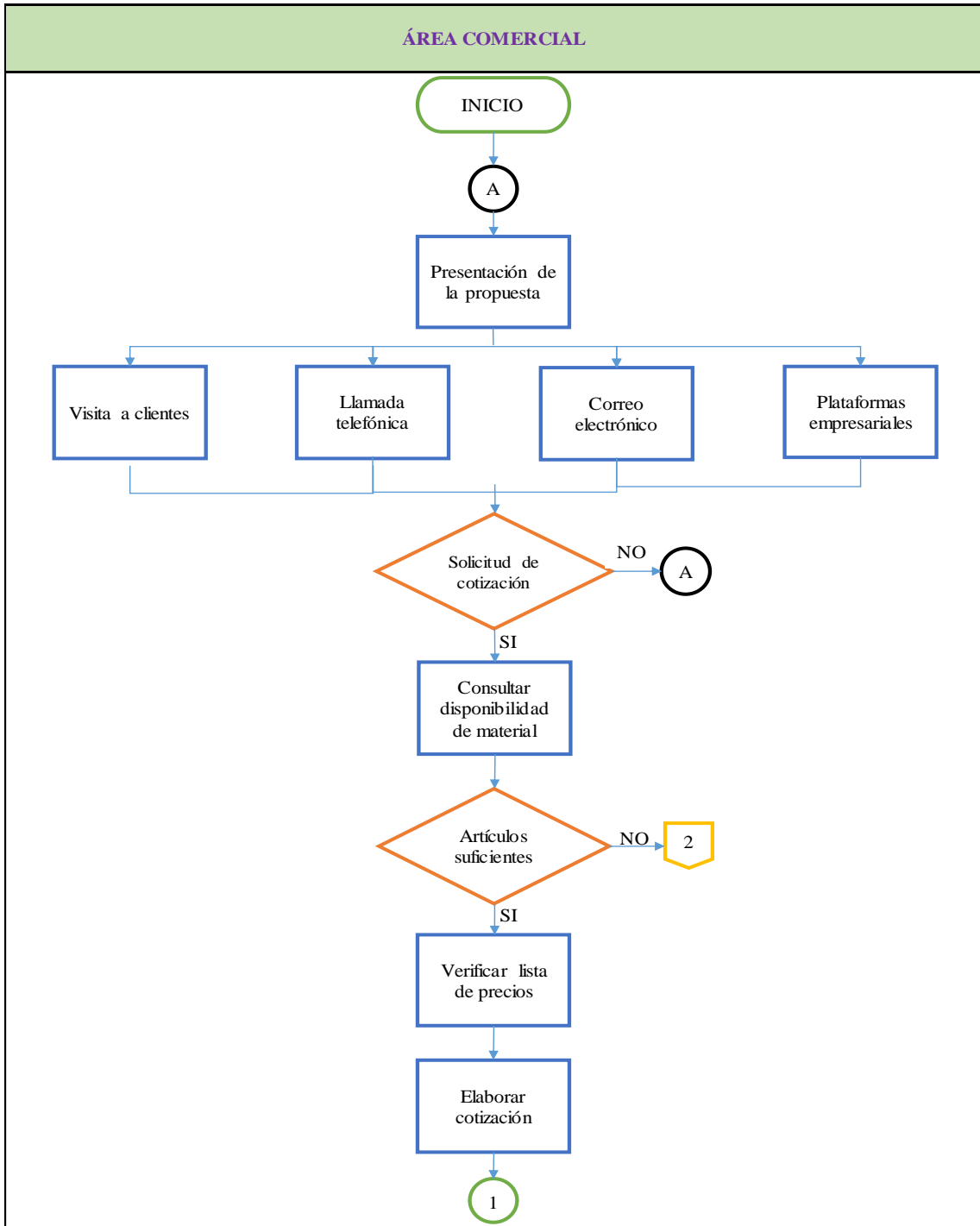
Actividad: Otorgamiento de Créditos

1. El proceso de otorgamiento de créditos inicia cuando en la venta de bienes o servicios, el cliente solicita crédito al área comercial, la misma que es la encargada de poner en contacto al cliente con la Asistente Administrativa, quien indicará al cliente la lista de requisitos y las referencias necesarias para continuar con este proceso.
2. La Asistente Administrativa entrega la lista de requisitos y solicita referencias al cliente que requiere el crédito. Los requisitos solicitados son: dos referencias comerciales, certificados bancarios, certificación de la central de riesgos, certificado del IESS, certificado del SRI, Registro Único de Contribuyentes (RUC) y formulario de datos generales.
3. El cliente entregará los documentos y las referencias solicitadas previamente a la Asistente Administrativa, quien será la encargada de verificar si el cliente cumple con todo lo solicitado. Si el cliente cumple con los requisitos y las referencias, se procede a recibir los documentos; mientras que si el cliente no cumple con las especificaciones, se procede a informarle sobre la lista de requisitos y referencias nuevamente.
4. Los documentos recibidos por la Asistente Administrativa de parte de los clientes, son entregados al Gerente Financiero, quien es el encargado de evaluar con detenimiento cada uno de los documentos.
5. Al finalizar la evaluación de los documentos del cliente, el Gerente Financiero procede con la revisión del monto de crédito solicitado por el cliente.
6. Con la información obtenida de los documentos del cliente y el monto de crédito solicitado, el Gerente Financiero procede con la elaboración de un Reporte de Antecedentes Crediticios.

7. Con la ayuda del Reporte de Antecedentes Crediticios elaborado en el numeral seis, el Gerente Financiero realiza la calificación del cliente, y posteriormente analiza la calificación obtenida por el cliente.

8. Con la calificación del cliente, el Gerente Financiero decide si se aprueba el crédito para el cliente o no. En caso de negar el crédito al cliente, se procede a informar al mismo acerca de la decisión; mientras que si se decide aprobar el crédito al cliente, se procede a pactar las condiciones de pago.

9. Finalmente, cada mes el Gerente Financiero realizará un análisis del cumplimiento de los pagos de los clientes a quienes se les ha otorgado crédito para saber si se debe mantener el crédito en el futuro.



Área: Ventas
 Actividad: Venta de Bienes
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017

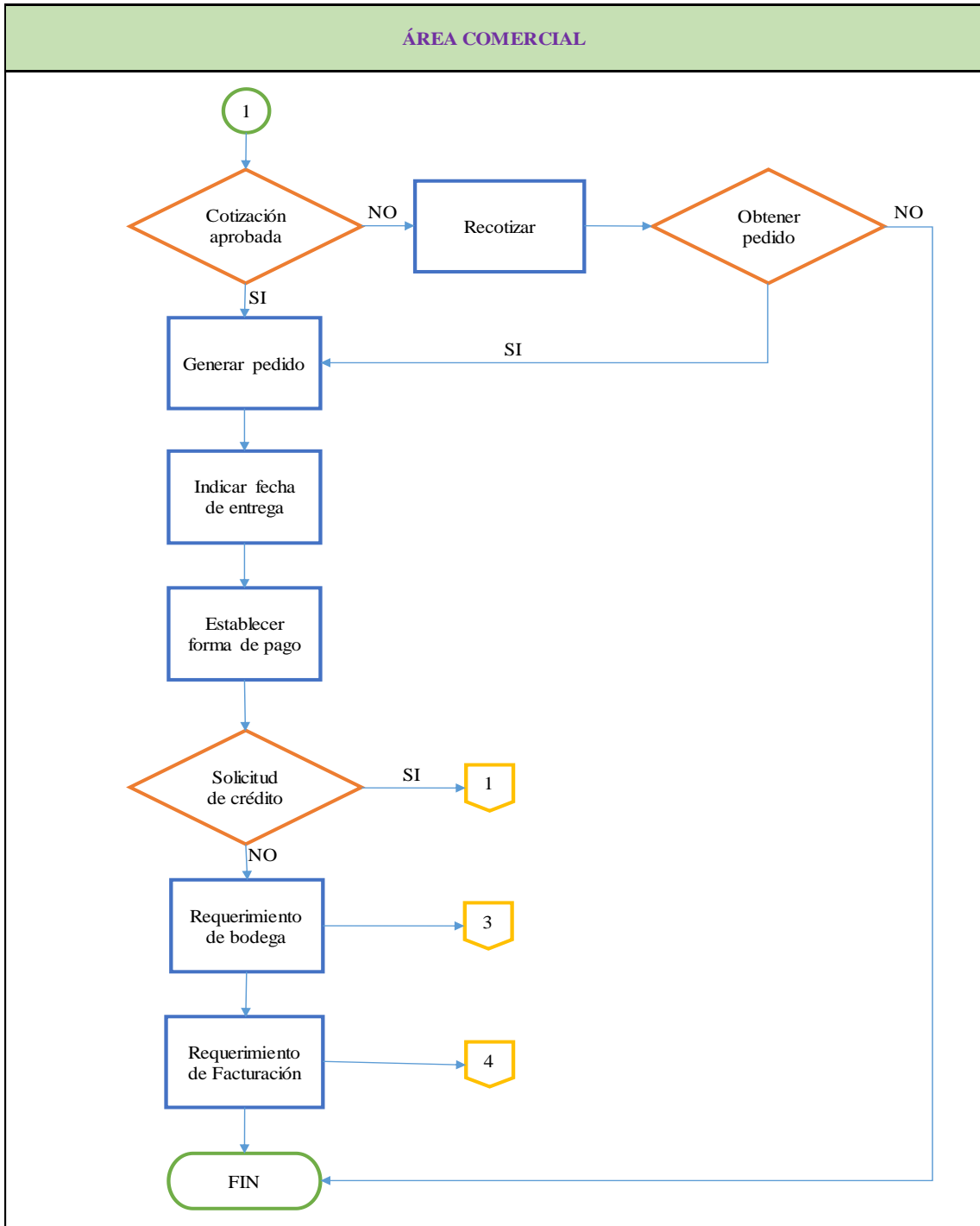


Figura 31: Flujograma – Venta de bienes

Narrativa: Flujograma 2

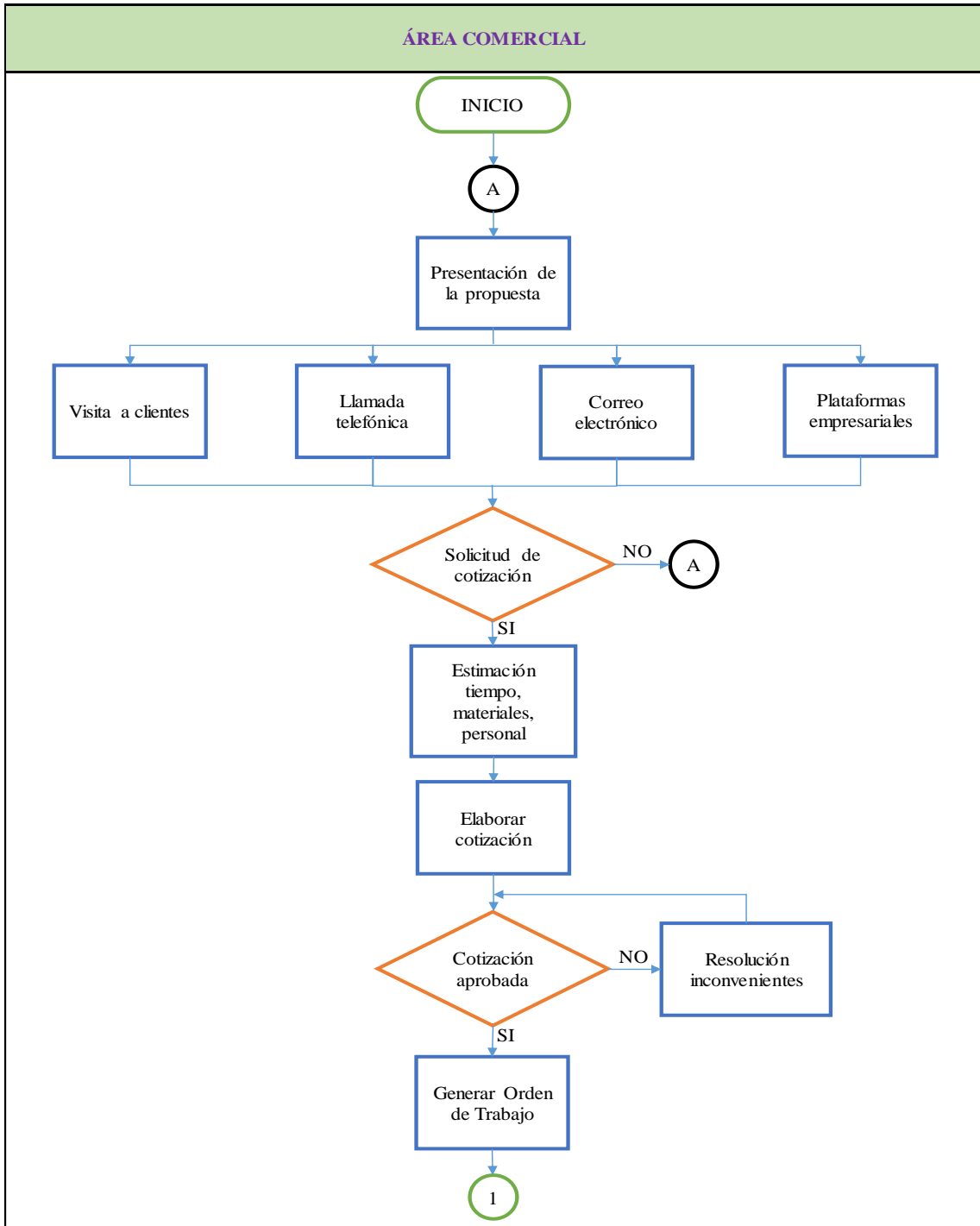
Área: Ventas

Actividad: Venta de Bienes

1. Esta empresa maneja diferentes maneras de realizar la venta de bienes a los clientes; las cuales son las visitas directas a los clientes, a través de llamadas telefónicas o correo electrónico y la revisión de proyectos en plataformas empresariales.
2. Cuando el Gerente General o los Gerentes Comerciales encuentran una oportunidad de negocio a través de alguna de las formas citadas en el numeral uno, se realiza la presentación de una propuesta para la venta de los bienes al cliente.
3. Después de la presentación de la propuesta, se espera la respuesta del cliente. Si el cliente no realiza una solicitud de cotización, se deberá volver al inicio. Por el contrario, si el cliente realiza una solicitud de cotización, el Gerente General o los Gerentes Comerciales consultan la disponibilidad del material en la bodega de la compañía.
4. Si en bodega no hay stock suficiente de artículos para realizar la venta, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben iniciar con el proceso de Importación, con lo cual iniciará un nuevo proceso de importación para surtir el stock de bodega.
5. En caso de existir stock suficiente para la venta, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben verificar la lista de precios de cada uno de los ítems a comercializarse.
6. Con los precios de los ítems, el Gerente General o los Gerentes Comerciales proceden a realizar una cotización, la cual será enviada al cliente.
7. El cliente debe aprobar la cotización. Si el cliente aprueba la cotización enviada, el Gerente General o los Gerentes Comerciales generan un pedido; caso contrario, deben comunicarse con el cliente para recotizar, con el fin de llevar a cabo el proceso de venta.

8. Después de generar el pedido, el Gerente General o los Gerentes Comerciales, acuerdan con el cliente la fecha y el lugar de la entrega de la mercadería, además de establecer la forma de pago.
9. En caso de que el cliente solicite crédito para la compra de la mercadería, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben iniciar con el proceso de Otorgamiento de Créditos, para lo cual deberán referir al cliente con la Asistente Administrativa. Cuando el cliente no solicita crédito se debe omitir este paso.
10. Posteriormente, el Gerente General o los Gerentes Comerciales realizan el requerimiento de bodega de los productos a comercializarse, para lo cual deben iniciar con el proceso de Egresos de Mercadería de Bodega.
11. Finalmente, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben realizar el requerimiento de facturación, para lo cual se debe iniciar con el proceso de Facturación.

Área: Ventas
Actividad: Venta de Servicios
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017



Área: Ventas
Actividad: Venta de Servicios
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017

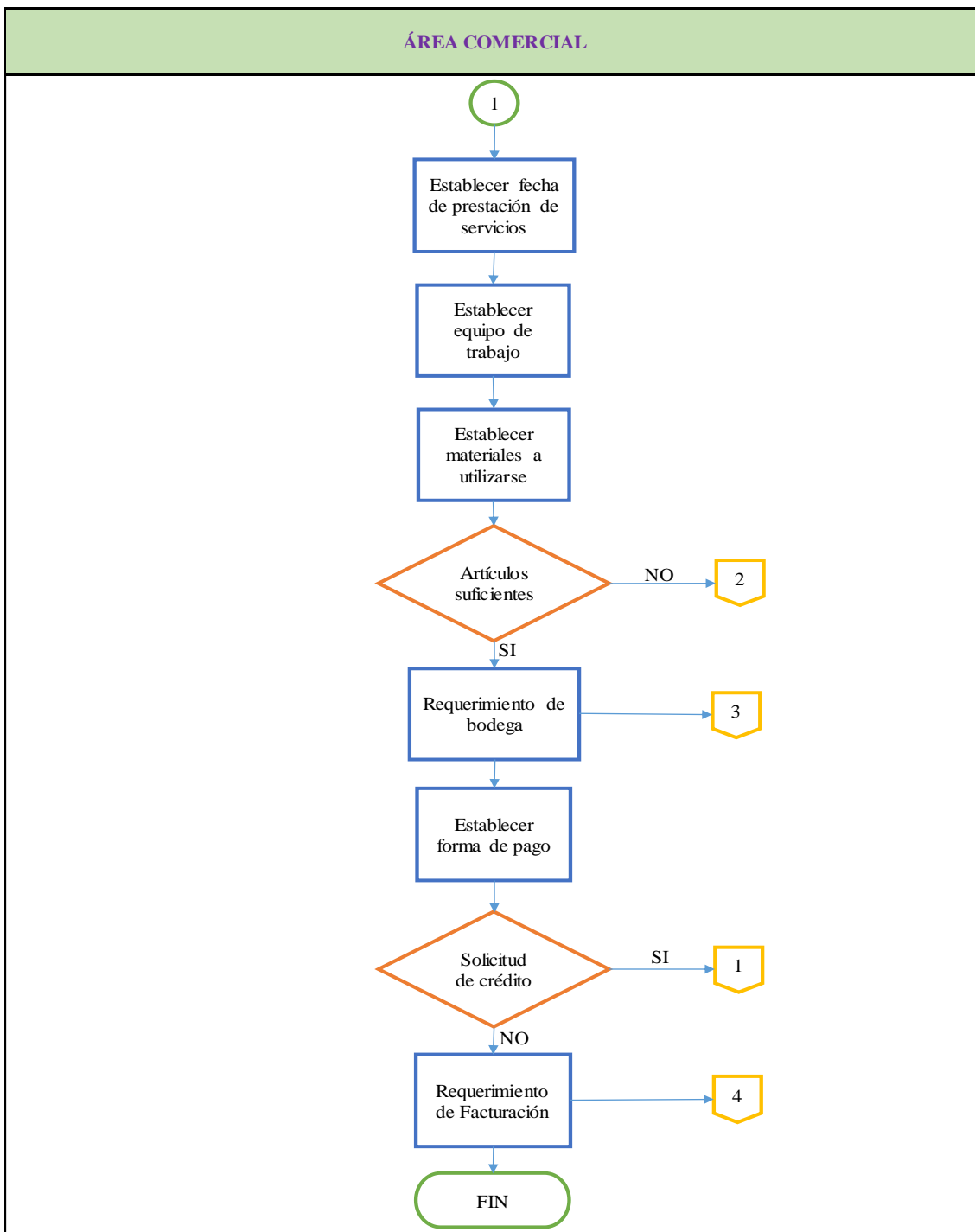


Figura 32: Flujograma – Venta de Servicios

Narrativa: Flujograma 3

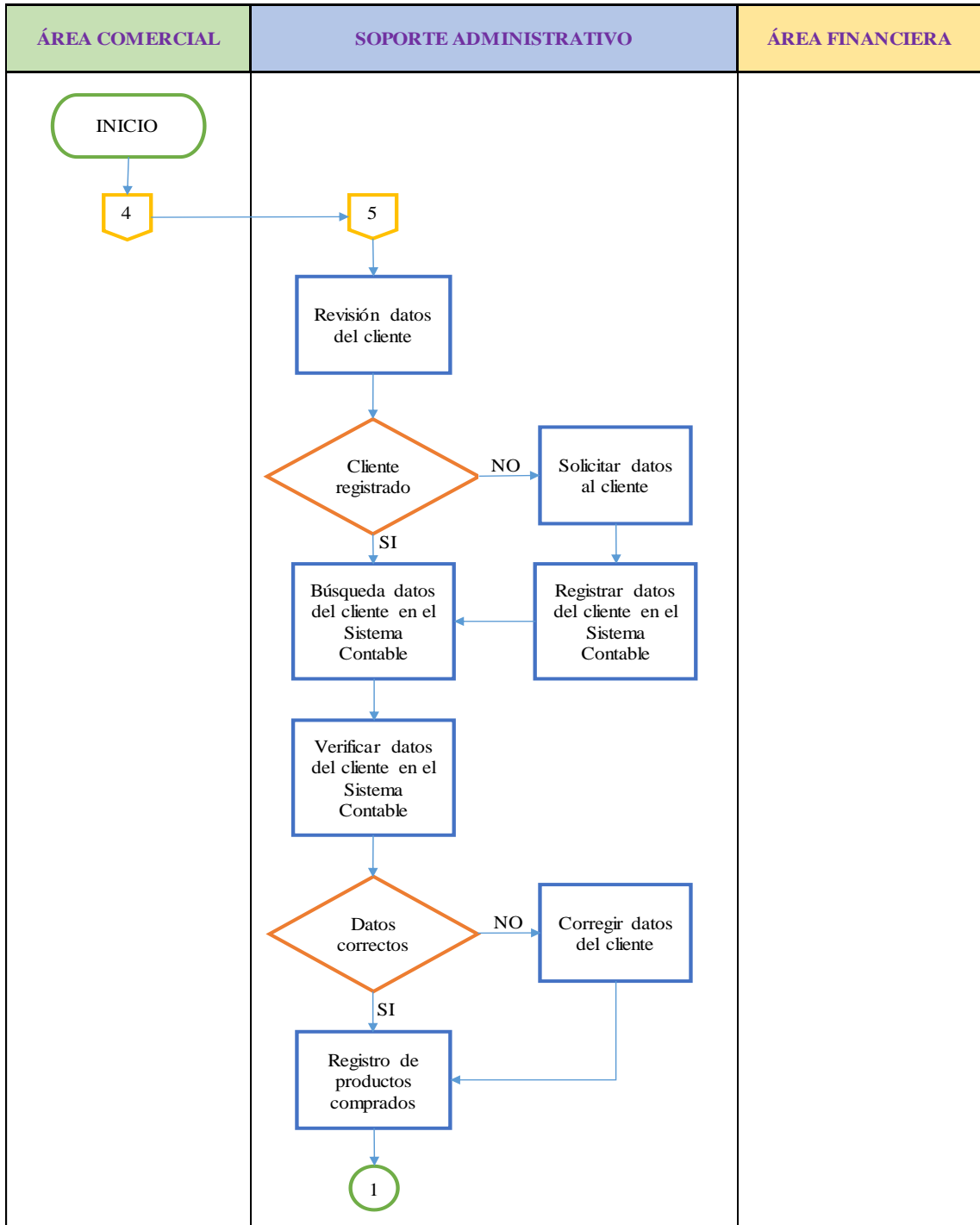
Área: Ventas

Actividad: Venta de Servicios

1. Esta empresa maneja diferentes maneras de realizar la venta de servicios a los clientes; las cuales son las visitas directas a los clientes, a través de llamadas telefónicas o correo electrónico y la revisión de proyectos en plataformas empresariales.
2. Cuando el Gerente General o los Gerentes Comerciales encuentran una oportunidad de negocio a través de alguna de las formas citadas en el numeral uno, se realiza la presentación de una propuesta para la venta de los servicios al cliente.
3. Después de la presentación de la propuesta, se espera la respuesta del cliente. Si el cliente no realiza una solicitud de cotización, se deberá volver al inicio. Por el contrario, si el cliente realiza una solicitud de cotización, el Gerente General o los Gerentes Comerciales realizan una estimación del tiempo, materiales, y el equipo de trabajo necesarios para la prestación del servicio solicitado.
4. Con la estimación de los recursos necesarios para la prestación del servicio, el Gerente General o los Gerentes Comerciales proceden a realizar una cotización, la cual será enviada al cliente.
5. El cliente debe aprobar la cotización. Si el cliente aprueba la cotización enviada, el Gerente General o los Gerentes Comerciales generan una Orden de Trabajo; caso contrario, deben comunicarse con el cliente para intentar resolver los inconvenientes presentados, con el fin de llevar a cabo el proceso de venta.
6. El Gerente General o los Gerentes Comerciales acuerdan con el cliente la fecha de inicio y de fin de la prestación de los servicios.
7. En base a las fechas requeridas por el cliente para la prestación del servicio, y del personal disponible en estas fechas, el Gerente General o los Gerentes Comerciales proceden a establecer el equipo de trabajo que estará a cargo de prestar el servicio.

8. En el caso de que, además de la prestación del servicio, se requieran materiales, se debe establecer un listado de los materiales a utilizarse, con lo cual el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben verificar si existe stock suficiente para la prestación del servicio.
9. Si en bodega no hay stock suficiente de artículos para prestar el servicio, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben iniciar con el proceso de Importaciones, con lo cual se iniciará una nueva importación para surtir el stock de bodega.
10. En caso de existir stock suficiente, el Gerente General o los Gerentes Comerciales realizan el requerimiento de bodega de los productos a utilizarse, para lo cual deben iniciar con el proceso de Egresos de Mercadería de Bodega.
11. Posteriormente, el Gerente General o los Gerentes Comerciales, acuerdan con el cliente la forma de pago.
12. En caso de que el cliente solicite crédito para la compra de la mercadería, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben iniciar con el proceso de Otorgamiento de Créditos, para lo cual deberán referir al cliente con la Asistente Administrativa. Cuando el cliente no solicita crédito se debe omitir este paso.
13. Finalmente, el Gerente General o los Gerentes Comerciales deben realizar el requerimiento de facturación, para lo cual se debe iniciar con el proceso de Facturación.

Área: Ventas
Actividad: Facturación
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017



Área: Ventas
 Actividad: Facturación
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017

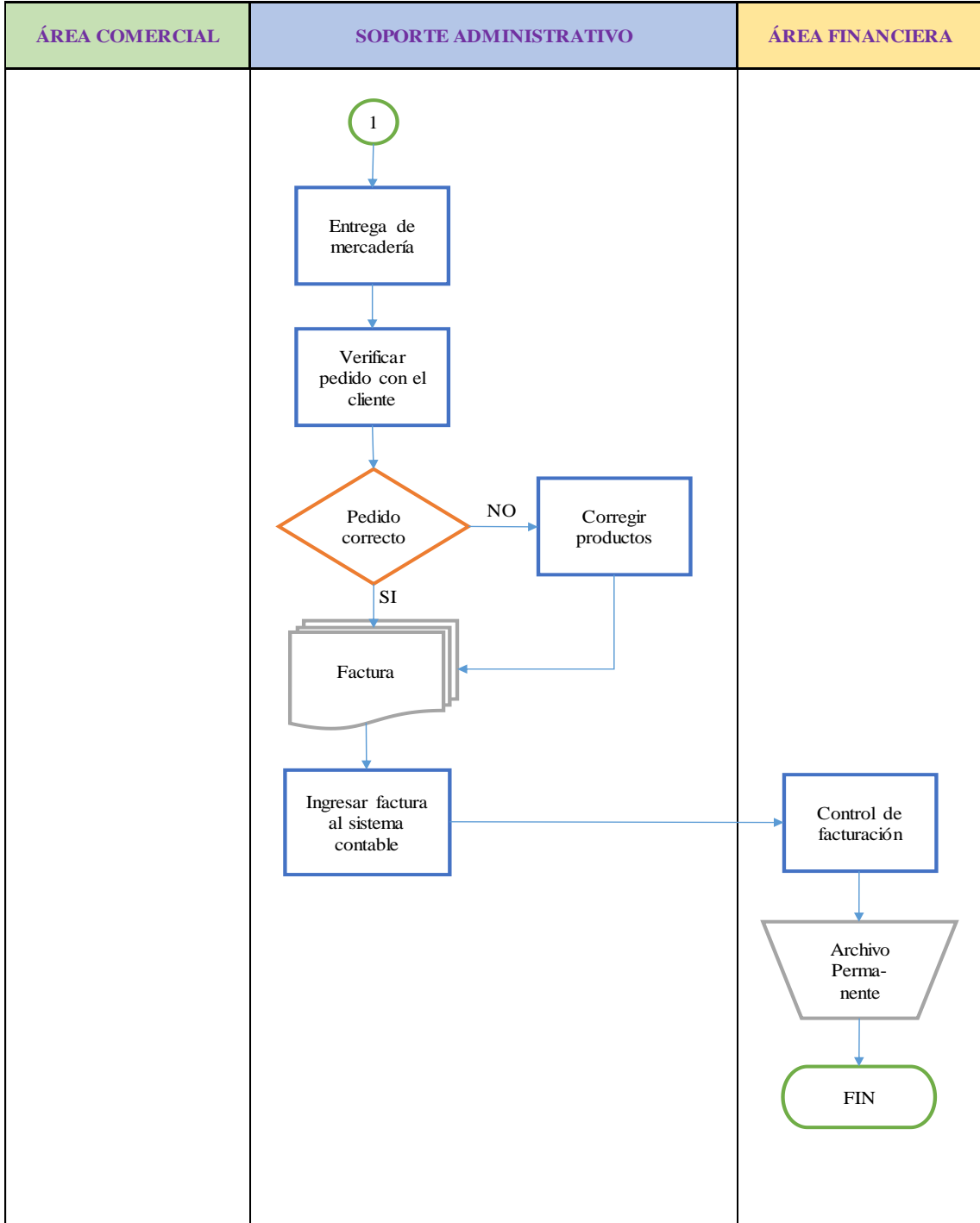


Figura 33: Flujograma – Facturación

Narrativa: Flujograma 4

Área: Ventas

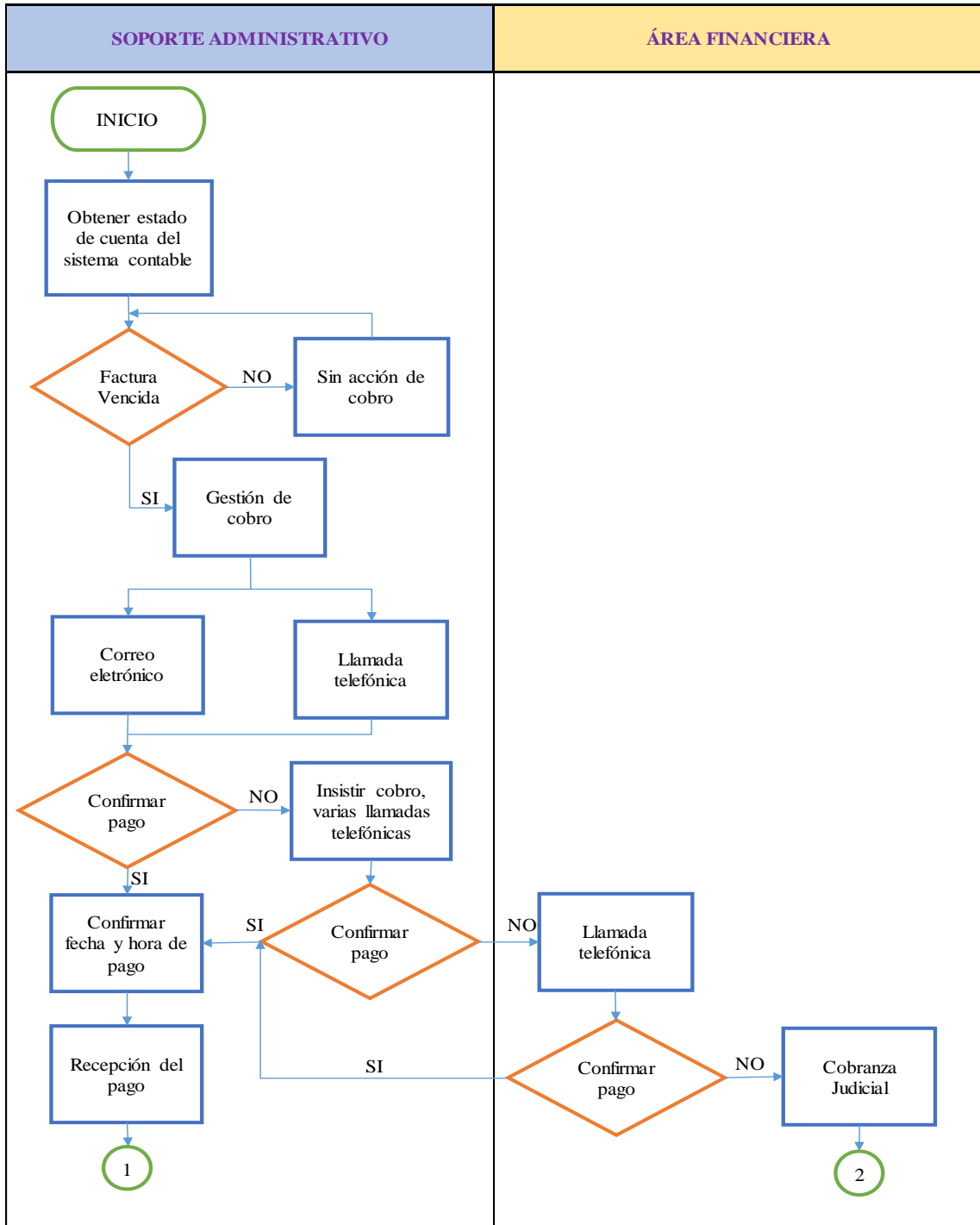
Actividad: Facturación

1. El proceso inicia con la Asistente Administrativa, cuando recibe una Solicitud de Facturación, ya sea del proceso de Venta de Bienes o del proceso de Venta de Servicios.
2. La Asistente Administrativa realiza la búsqueda del Egreso de Bodega correspondiente al requerimiento de facturación, de ser el caso.
3. La Asistente Administrativa verifica si el cliente está registrado, si el cliente no está registrado se solicita los datos necesarios al cliente (nombre o razón social, número de RUC o cédula de identidad, dirección y teléfono) y se ingresan al Sistema Contable; caso contrario, se realiza la búsqueda de los datos del cliente en el Sistema Contable.
4. La Asistente Administrativa verifica que los datos del cliente sean correctos, si algún dato está mal registrado o desactualizado se procede a realizar el respectivo cambio; caso contrario, se realiza el registro de los productos o servicios comprados.
5. La Asistente Administrativa realiza la entrega de la mercadería al cliente en el caso de que se esté realizando la venta de bienes, y se procede a verificar si la mercadería entregada es igual al pedido realizado por el cliente.
6. Si el pedido no coincide con la venta realizada, se procede a realizar las correcciones necesarias, cuando se verifica que los datos ingresados en la factura son correctos, se realiza la impresión de la Factura en tres copias; la Factura original es enviada al cliente, la primera copia es mantenida y ordenada secuencialmente por la Asistente Administrativa para adjuntar las retenciones respectivas a cada factura, la segunda copia es mantenida y ordenada secuencialmente por la Asistente Administrativa como parte del archivo permanente.
7. La Asistente Administrativa ingresa la factura al sistema contable.

8. Al final de cada mes, la Asistente Administrativa entrega la primera copia de todas las facturas emitidas en el mes al Gerente Financiero, quien realiza un control de la facturación.

9. Finalmente, la Asistente Administrativa se encarga del archivo permanente de las facturas.

Área: Cobranza
 Actividad: Cobranza
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017



Área: Cobranza
 Actividad: Cobranza
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017

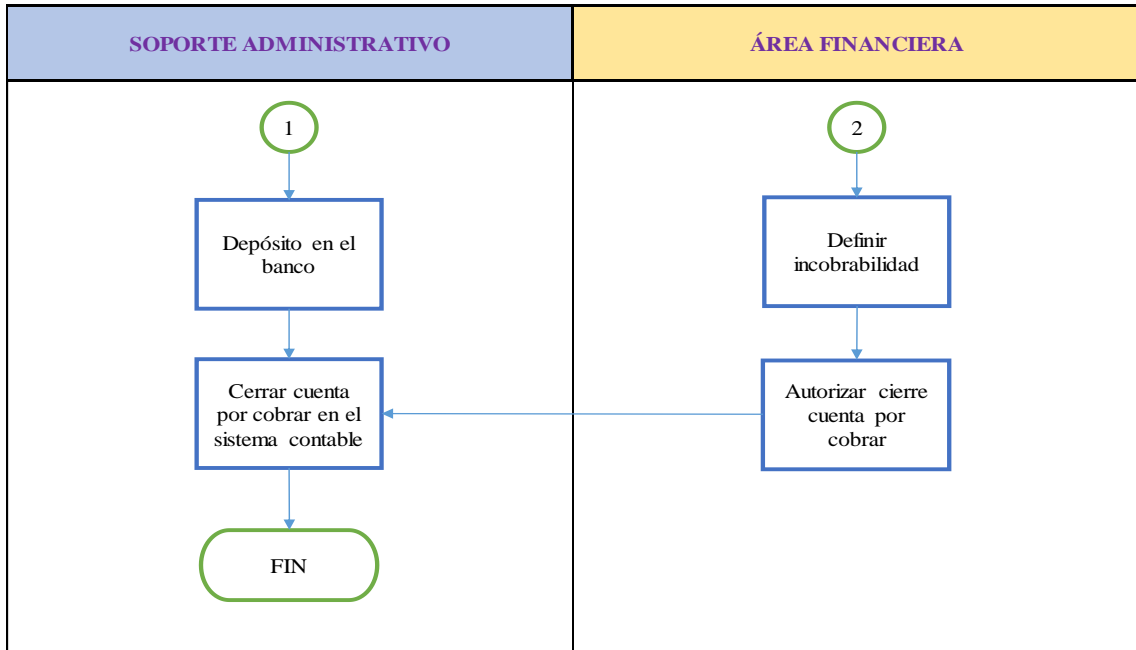


Figura 34: Flujograma – Cobranzas

Narrativa: Flujograma 5

Área: Cobranza

Actividad: Cobranza

1. La Asistente Administrativa, al menos una vez a la semana deberá obtener del Sistema Contable, el Estado de Cuenta de los clientes.
2. Con la ayuda del Estado de Cuenta, la Asistente Administrativa deberá verificar si la factura está vencida. En caso de que la factura aún no esté vencida, no se genera ninguna acción de cobro. Caso contrario, cuando la factura está vencida, la Asistente Administrativa debe iniciar la gestión de cobro, a través de un correo electrónico o una llamada telefónica al cliente.
3. Si el cliente confirma el pago, se debe averiguar sobre la fecha y hora de pago. En caso de que el cliente no confirme el pago, se debe insistir con la gestión de cobro a través de varias llamadas telefónicas.
4. Si después de las llamadas telefónicas de la Asistente Administrativa, el cliente confirma el pago, se debe averiguar sobre la fecha y hora de pago. En caso de que el cliente no confirme el pago, la Asistente Administrativa debe informar acerca del inconveniente en el cobro al Gerente Financiero, quien realizará una última llamada telefónica.
5. Si después de la llamada telefónica del Gerente Financiero, el cliente confirma el pago, se debe averiguar sobre la fecha y hora de pago. En caso de que el cliente no confirme el pago, se debe proceder con la cobranza judicial.
6. Con la confirmación de fecha y hora de pago del cliente generada en cualquier etapa de cobro, se debe proceder a gestionar la recepción del pago.
7. Posterior a la recepción del pago, la Asistente Administrativa realizará el depósito en el banco.

8. Finalmente, la Asistente Administrativa procederá a compensar la cuenta por cobrar con el depósito realizado en el Sistema Contable.

9. En el caso, de que la gestión de cobro no se haya podido llevar a cabo con la cobranza judicial, el Gerente Financiero definirá la incobrabilidad de la cuenta, con lo cual éste autoriza a la Asistente Administrativa a proceder con el cierre de la cuenta por cobrar en el Sistema Contable.

Inventarios

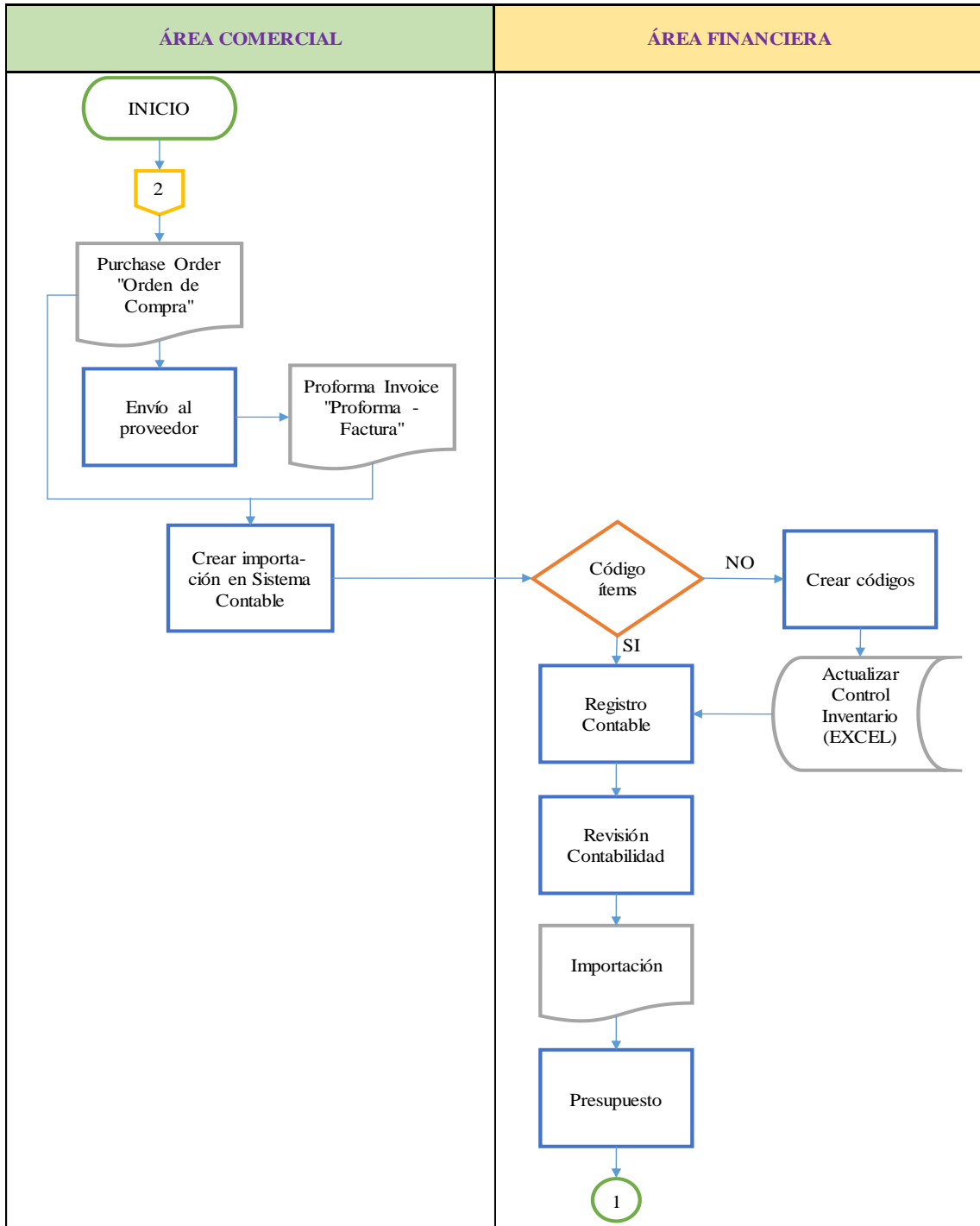
Para el manejo de los procedimientos relacionados con el inventario, se involucran tres áreas de la empresa: Área Comercial, Soporte Administrativo y Área Financiera. Estas tres áreas están conformadas de la siguiente manera:

Tabla 23: Áreas relacionadas con Procedimientos de Inventarios

Área	Integrantes
Área Comercial	a) Gerente General b) Gerentes Comerciales c) Jefe del Área de Servicios d) Asistente Comercial
Soporte Administrativo	a) Asistente Administrativa b) Mensajero
Área Financiera	a) Gerente Financiero b) Contadora General c) Auxiliar Contable

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Área: Inventarios
 Actividad: Importaciones
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017



Área: Inventarios
 Actividad: Importaciones
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017

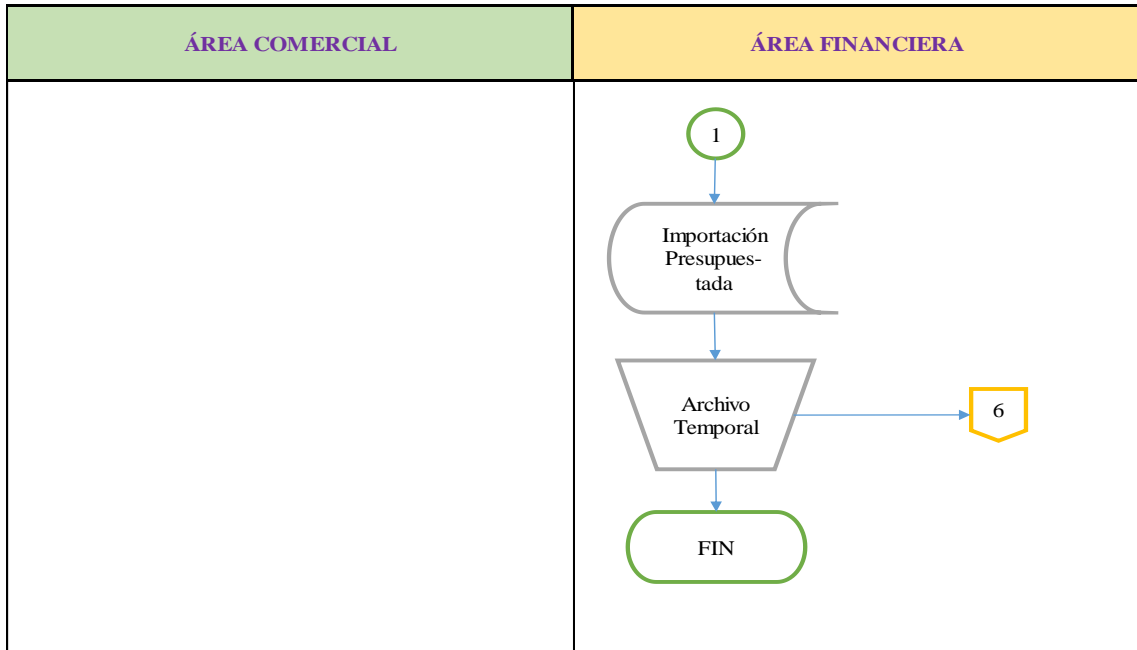


Figura 35: Flujograma – Importaciones

Narrativa: Flujograma 6

Área: Inventarios

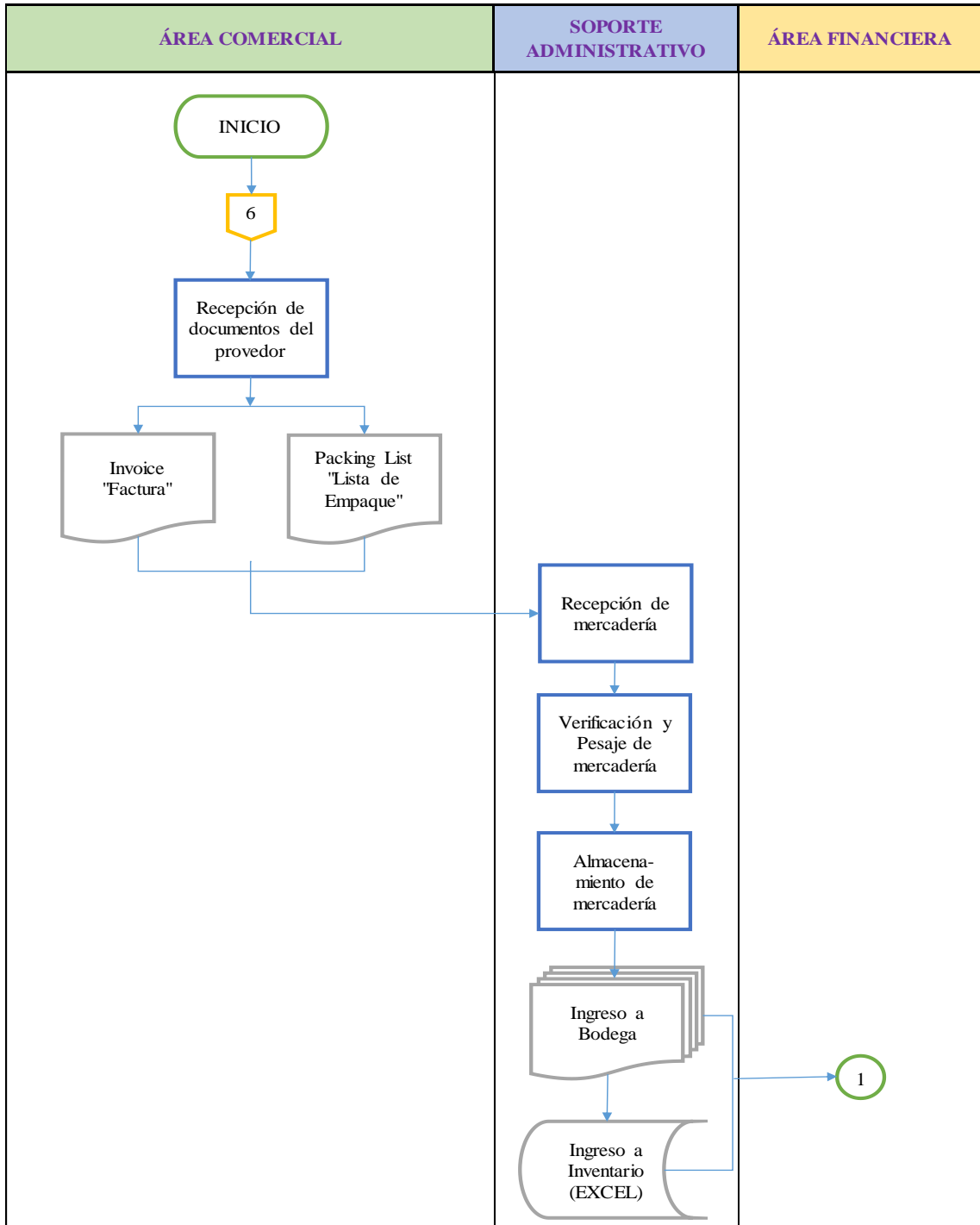
Actividad: Asignación de Códigos a Productos Importados

1. El proceso inicia cuando en el procedimiento de Venta de Bienes o de Venta de Servicios, se determina que no existe suficiente stock para realizar la venta.
2. El Gerente General o los Gerentes Comerciales elaboran una Purchase Order “Orden de Compra”, la cual incluye un número específico, los datos del proveedor; el nombre del responsable de la compra; la cantidad, y descripción de los productos. Esta orden de compra es enviada por correo electrónico a los proveedores.
3. El proveedor envía un correo electrónico con una Proforma Invoice “Proforma – Factura”, la cual incluye los precios unitarios y totales de los productos solicitados. Con esta información se procede a completar la Purchase Order, con los precios unitarios y totales de cada producto.
4. La Purchase Order y la Proforma Invoice son enviados mediante correo electrónico a la Asistente Comercial, quien es la responsable de imprimir la Proforma Invoice y de asignar a la Purchase Order, mantenida en Excel, un número secuencial de importación, para posteriormente crear una nueva importación en el sistema contable. Las importaciones en el sistema son creadas con un número secuencial, y atado a este número debe ir el número asignado de la Purchase Order.
5. La Proforma Invoice es entregada a la Auxiliar Contable, quien debe verificar en el sistema contable, si existen o no códigos para los productos que se están importando. De existir códigos, se procede a registrar la Proforma Invoice en el sistema contable; caso contrario, se debe primero crear los códigos, tanto en el sistema contable, como en el Control de Inventario mantenido en Excel.
6. Una vez registrada la cuenta por pagar al proveedor y con los códigos asignados a todos los productos, se procede a entregar la Proforma Invoice a la Contadora General, quien realiza una revisión general de la importación.

7. Después de que la importación ha sido revisada, ésta es entregada al Gerente Financiero para que ingrese el valor de la cuenta por pagar a su presupuesto.

8. La importación (Proforma Invoice) es archivada temporalmente, hasta que la mercadería llegue a la bodega de la empresa.

Área: Inventarios
Actividad: Ingreso de Mercadería Importada a Bodega
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017





Flujograma 7. (Continuación)
Milestone Technologies Cía. Ltda.

Área: inventarios
Actividad: Ingreso de Mercadería Importada a Bodega
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017

Pág: 2/2

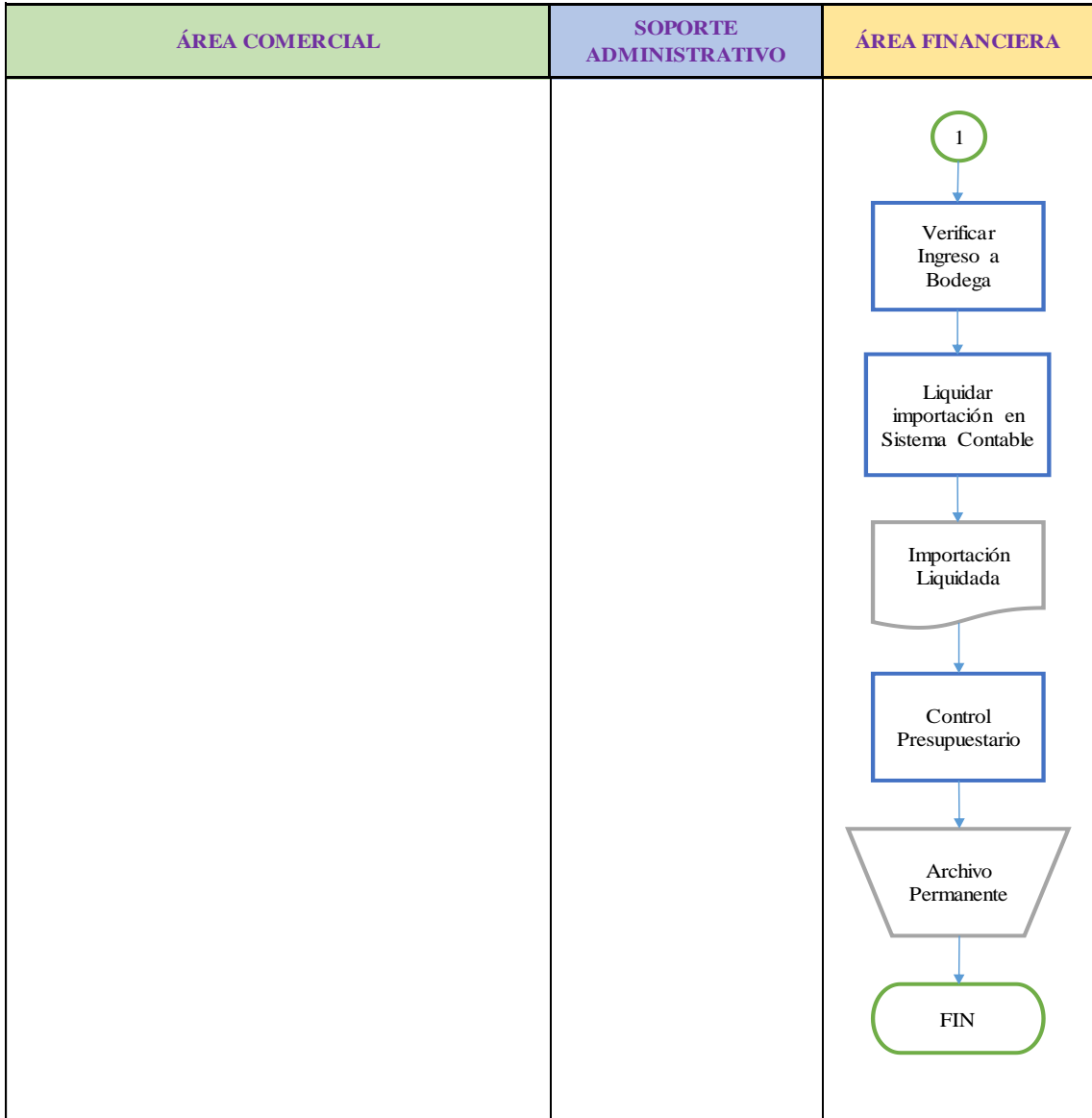


Figura 36: Flujograma – Ingreso de Mercadería Importada a Bodegas

Narrativa: Flujograma 7

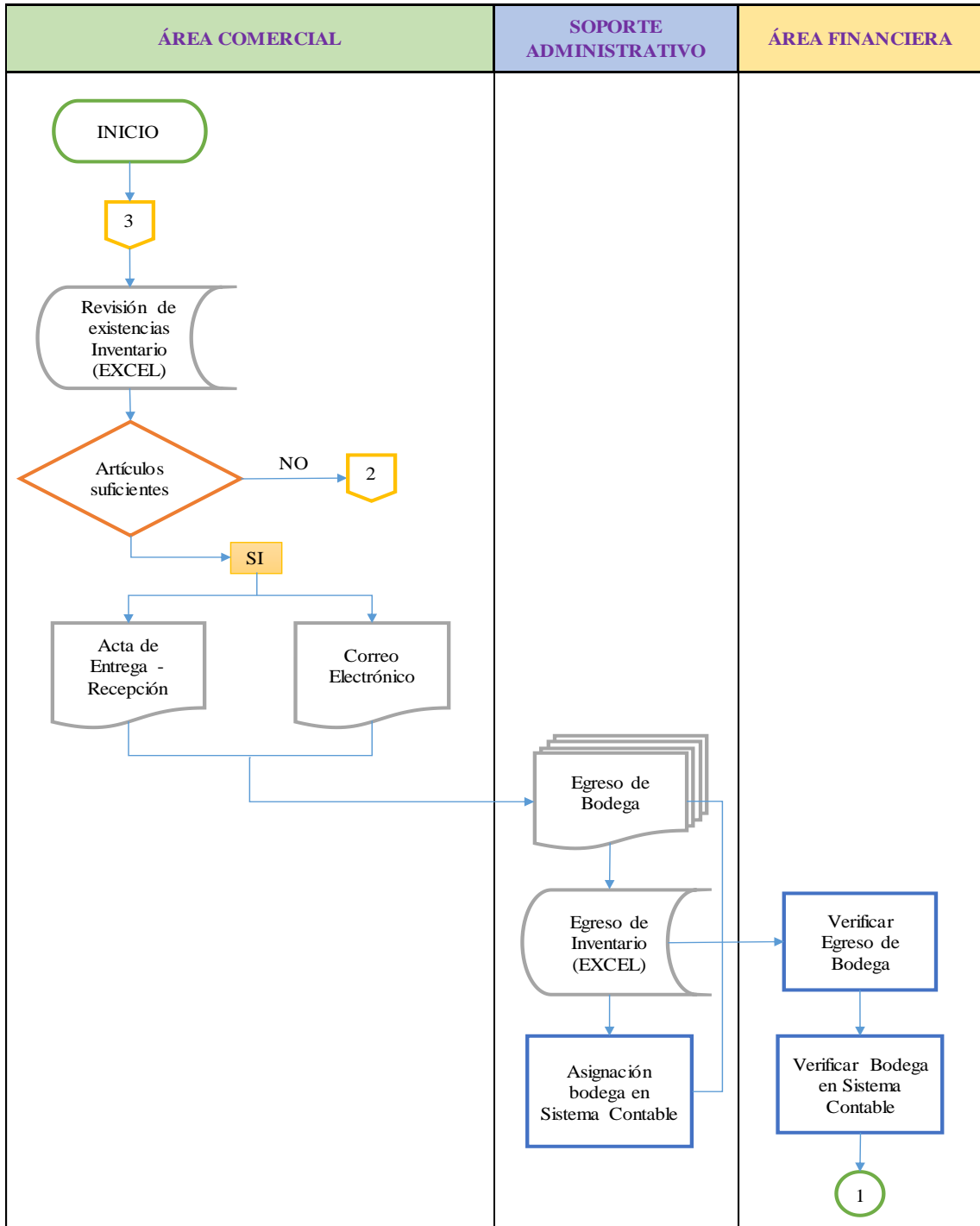
Área: Inventarios

Actividad: Ingreso de Mercadería a Bodega

1. Cuando llega la mercadería a bodega, la Asistente Comercial toma la Proforma Invoice que se había archivado temporalmente en el proceso de Importaciones, y las adjunta con la Invoice “Factura” y el Packing List “Lista de Empaque” enviados por el proveedor mediante correo electrónico.
2. Todos estos documentos son entregados al Mensajero, quien deberá imprimir la Purchase Order “Orden de Compra” mantenida en Excel, la cual contiene los códigos de los productos recibidos.
3. Una vez recibidos los documentos mencionados en el numeral dos, el mensajero debe realizar la recepción física de la mercadería, la cual consiste en verificar que los productos recibidos físicamente coincidan con los solicitados; además, en esta etapa, los productos deben ser pesados
4. Después de realizar la verificación física de la importación, el Mensajero procede a almacenar los productos recibidos en las estanterías correspondientes.
5. A continuación, el Mensajero procede con la elaboración de un Ingreso a Bodega, en cual incluye un número secuencial; la fecha del ingreso de la mercadería a la bodega; el nombre del proveedor; y el código, descripción, ubicación, y cantidad recibida de cada uno de los productos. El Ingreso a Bodega se elabora con cuatro copias; el Ingreso a Bodega original es entregado a la Auxiliar Contable, la primera copia es añadida a la importación, la segunda copia permanece con el Mensajero, y la tercera copia es entregada a la Asistente Comercial.
6. Con la información del Ingreso a Bodega, el Mensajero procede a actualizar el Control de Inventario mantenido en Excel.

7. El Mensajero entrega los documentos de la importación, así como también el Ingreso a Bodega original a la Auxiliar Contable, quien es la encargada de verificar que no exista ningún error en el Ingreso a Bodega.
8. La Auxiliar Contable entrega los documentos de la importación, junto con la primera copia del Ingreso a Bodega a la Contadora General, quien debe liquidar la importación en el Sistema Contable.
9. La Contadora General entrega la importación liquidada al Gerente Financiero, quien realiza el control presupuestario de la misma.
10. Finalmente, la importación es entregada a la Asistente Administrativa, quien se encarga del archivo permanente de la misma.

Área: Inventarios
Actividad: Egreso de Mercadería de Bodega
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017



Área: Inventarios
 Actividad: Egreso de Mercadería de Bodega
 Realizado: Wendy Panchi
 Fecha: Noviembre de 2017

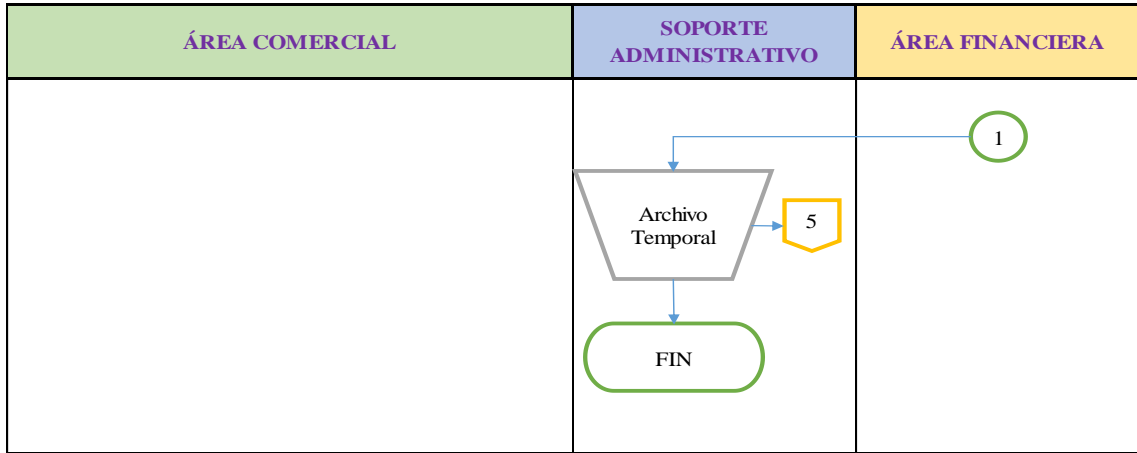


Figura 37: Flujograma – Egreso de Mercadería de Bodega

Narrativa: Flujograma 8

Área: Inventarios

Actividad: Egreso de Mercadería de Bodega

1. El Gerente General, los Gerentes Comerciales, o el Jefe del Área de Servicios son los encargados de realizar los requerimientos de bodega acorde a sus necesidades, para lo cual deben realizar la verificación de las existencias de los productos requeridos, ya sea en el Control de Inventario mantenido en Excel, o mediante una verificación física de la mercadería.
2. Cuando hay existencias suficientes en el inventario, se procede con el requerimiento de la mercadería, ya sea mediante un correo electrónico o un Acta de Entrega-Recepción, los cuales son enviados a la Asistente Administrativa. Cuando no hay existencias suficientes, se procede con la elaboración de un Orden de Compra, para iniciar una nueva importación.
3. Al recibir el correo electrónico o el Acta de Entrega-Recepción, la Asistente Administrativa procede a realizar un Egreso de Bodega, en cual incluye un número secuencial; la fecha del egreso de la mercadería; el nombre del cliente; y el código, descripción, y cantidad entregada de cada uno de los productos. El Egreso de Bodega se elabora con cuatro copias; el Egreso a Bodega original es entregado a la Auxiliar Contable, la primera copia es añadida al correo electrónico o el Acta de Entrega-Recepción, la segunda copia es entregada al Mensajero, y la tercera copia es entregada al responsable del egreso.
4. Con la información del Egreso de Bodega, la Asistente Administrativa procede a actualizar el Control de Inventario mantenido en Excel. Además, debe realizar una asignación de bodega en el Sistema Contable.
5. La Asistente Administrativa entrega el Egreso de Bodega original a la Auxiliar Contable, quien es la encargada de verificar que no exista ningún error en el Egreso de Bodega, así como tampoco en la asignación de bodega realizada en el Sistema Contable.

6. Finalmente, la Asistente Administrativa es la encargada del archivo temporal de la requisición de bodega (correo electrónico o Acta de Entrega-Recepción), junto con la primera copia del Egreso de Bodega. Estos documentos serán ocupados posteriormente al momento de la facturación.

Nómina

Para el manejo de los procedimientos relacionados con el manejo de nómina, se requiere la intervención del Área Financiera de la compañía. Esta área está conformada de la siguiente manera:

Tabla 24: Áreas relacionadas con Procedimientos de Nómina

Área	Integrantes
Área Financiera	a) Gerente Financiero b) Contadora General

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Área: Nómina
Actividad: Pago de Nómina
Realizado: Wendy Panchi
Fecha: Noviembre de 2017

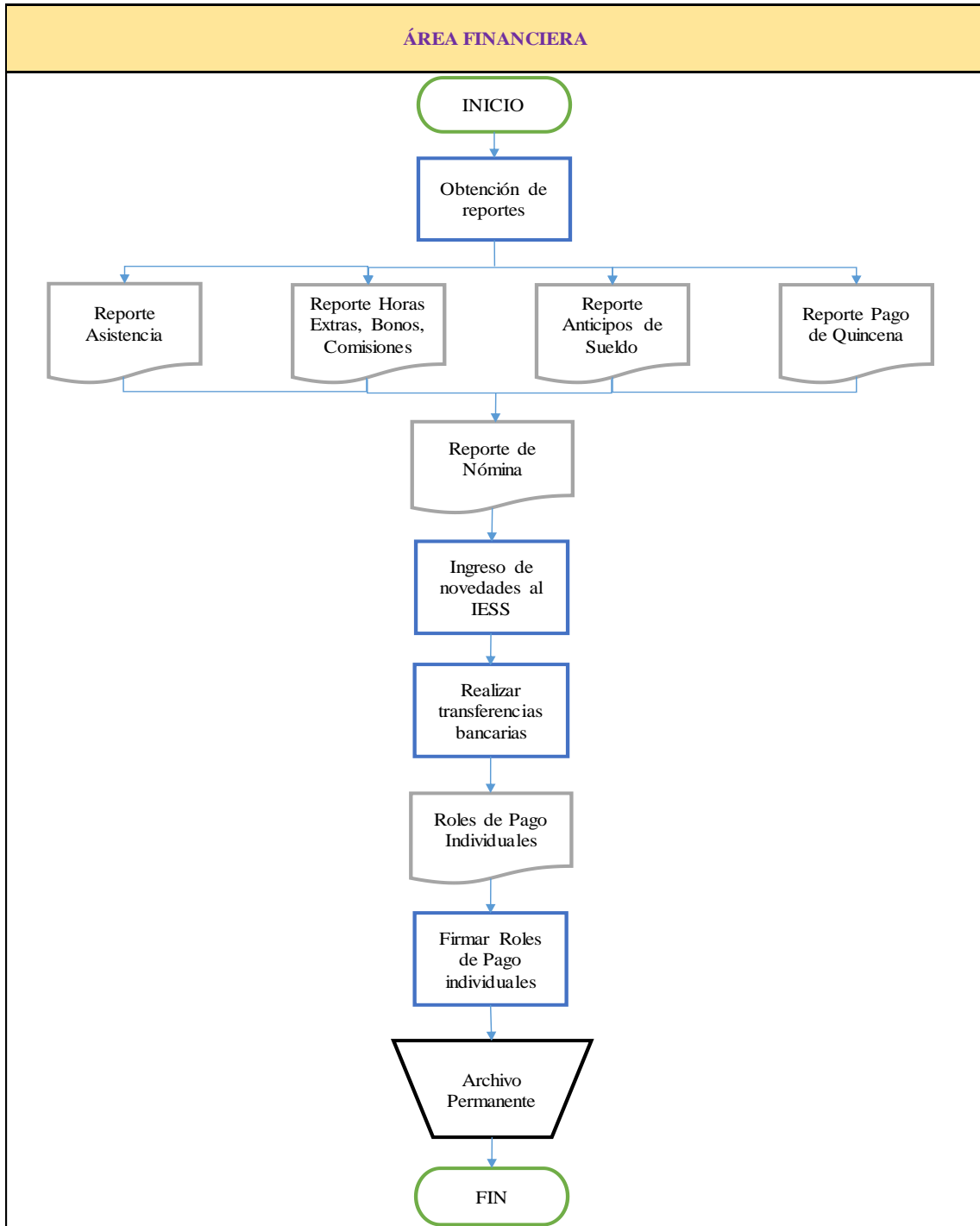


Figura 38: Flujograma – Pago de Nómina

Narrativa: Flujograma 9

Área: Nómina

Actividad: Pago de Nómina

1. El proceso inicia unos días laborables antes de fin de mes, cuando el Gerente Financiero genera varios reportes, los cuales serán la base para determinar el pago de nómina a los empleados. Entre los reportes utilizados para el cálculo de la nómina tenemos, el Reporte de Asistencia, Reporte de Horas Extras, Bonos, Comisiones, Reporte de Préstamos de los empleados con el IESS y Anticipos de Sueldo, y Reporte de Pago de Quincena.
2. Con la información contenida en los reportes citados en el numeral uno, el Gerente Financiero procede a la elaboración del Reporte de Nómina en el sistema contable.
3. El Gerente Financiero ingresa las novedades contenidas en el Reporte de Nómina en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), como por ejemplo las horas extras y bonos de todos los empleados.
4. Con los valores finales, el Gerente Financiero acredita los pagos a las cuentas de cada empleado vía transferencia bancaria, y notifica a la Contadora General para que proceda a registrar el pago de la nómina en el Sistema Contable.
5. El Gerente Financiero realiza la impresión de los Roles de Pago individuales y los entrega a la Contadora General, para la firma de cada empleado.
6. Finalmente, la Contadora General entrega al Gerente Financiero los Roles de Pago individuales firmados, quien procede a archivarlos permanentemente.

Tesorería

Para el manejo de los procedimientos relacionados con el manejo de Tesorería, se requiere la intervención del Área Financiera de la compañía. Esta área está conformada de la siguiente manera:

Tabla 25: Áreas relacionadas con Procedimientos de Tesorería

Área	Integrantes
Área Financiera	a) Gerente Financiero b) Contadora General c) Asistente Contable

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)



Figura 39: Flujograma – Presupuesto Anual

Narrativa: Flujograma 10

Área: Tesorería

Actividad: Presupuesto Anual

1. En el mes de diciembre, el Gerente Financiero solicita al Gerente General y a los Gerentes Comerciales, los requerimientos de gastos para el próximo año, así como también la proyección de ventas de cada uno de ellos.
2. Con la información obtenida del numeral uno, el Gerente Financiero procede a la realización del Presupuesto Anual.
3. Posteriormente, el Presupuesto Anual realizado por el Gerente Financiero es presentado al Gerente General y a los Gerentes Comerciales para su aprobación.
4. En base a la información contenida en el Presupuesto Anual aprobado; el Gerente General, los Gerentes Comerciales y el Gerente Financiero pueden tomar decisiones acerca de los puntos más trascendentales.
5. Trimestralmente, el Gerente Financiero elaborará un reporte de cumplimiento del presupuesto, para establecer las principales variaciones, y, a partir de esto, tomar decisiones para evitar la afección económica y financiera de la empresa.
6. Finalmente, se debe realizar una retroalimentación sobre el seguimiento al presupuesto del numeral cinco.

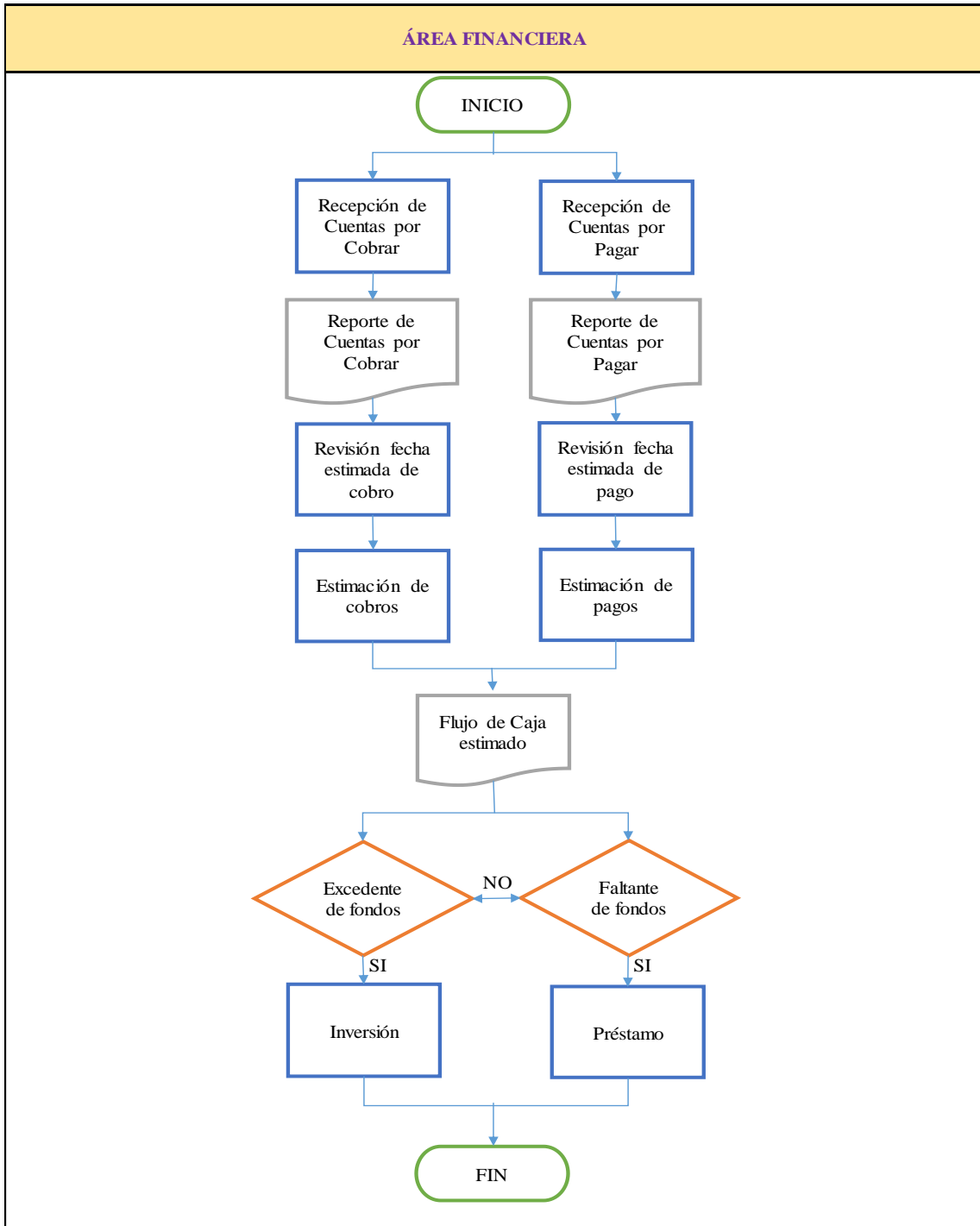


Figura 40: Flujograma – Flujo de Caja

Narrativa: Flujograma 11

Área: Tesorería

Actividad: Flujo de Caja

1. El Gerente Financiero genera un Reporte de las Cuentas por Cobrar (Ventas) y un Reporte de las Cuentas por Pagar (Compras) para realizar un Flujo de Caja Presupuestado en base a la aparición sistemática de los ingresos y gastos.
2. El Gerente Financiero debe analizar detenidamente los Reportes de las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar, principalmente debe poner especial atención en la fecha estimada de cobro y de pago de las cuentas.
3. Con la ayuda de las fechas de vencimiento de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, el Gerente Financiero estima el monto de los cobros y los pagos a aplicarse cada semana, con lo cual puede elaborar un Flujo de Caja estimado.
4. Dependiendo del resultado obtenido en el Flujo de Caja estimado, el Gerente Financiero puede tomar una decisión acerca de obtener financiamiento o invertir los fondos. En el caso de que exista un excedente de fondos, se debe realizar una inversión. Caso contrario, cuando exista un faltante de fondos, el gerente debe buscar financiamiento interno o externo para solventar los pagos.

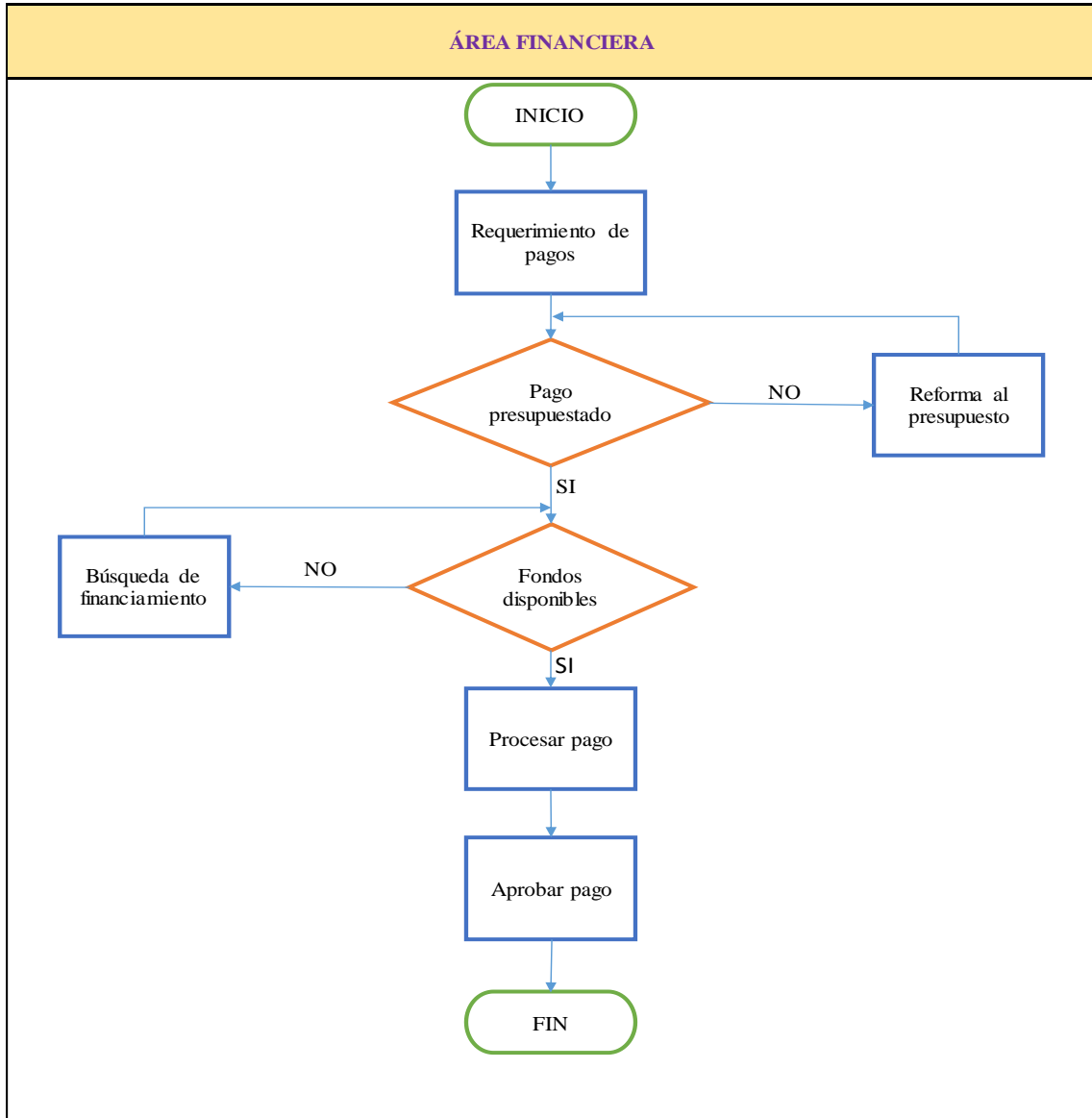


Figura 41: Flujograma – Pagos

Narrativa: Flujograma 12

Área: Tesorería


Actividad: Pagos

1. Al momento de la recepción y registro en el Sistema Contable de las facturas de ventas, la Auxiliar Contable debe establecer la fecha aproximada de pago de las facturas, en base al convenio mantenido con los proveedores.
2. La Auxiliar Contable entrega la factura registrada a la Contadora General, quien revisa que la factura esté ingresada correctamente.
3. La Contadora General entrega las facturas al Gerente Financiero para que presupueste el monto y la fecha de pago de las facturas.
4. En el momento en el que se realiza el requerimiento de pago de las facturas, el Gerente Financiero debe establecer si el valor de la factura estaba presupuestado. Si el pago de la factura no está presupuestado, el Gerente Financiero debe realizar una reforma a su presupuesto.
5. Después de que el pago esté presupuestado, el Gerente Financiero debe verificar si en las cuentas bancarias de la compañía existen fondos disponibles para realizar el pago. En el caso de que no existan fondos suficientes, el Gerente Financiero debe buscar una forma de financiamiento, ya sea interno o externo.
6. Una vez que se haya verificado la suficiencia de los fondos, la Auxiliar Contable procede con la realización del pago, a través de un cheque o transferencia bancaria.
7. Después de haber realizado el cheque o generado la transferencia bancaria, la Auxiliar Contable entrega a la Contadora General, el Comprobante de Pago, junto con la factura, y con el cheque, de ser el caso, para que apruebe la transferencia o firme el cheque.

Planificación Específica de la Auditoría Operativa

Crédito, Ventas y Cobranza

Programa de Evaluación de Control Interno - Crédito, Ventas y Cobranza



MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO
CRÉDITO, VENTAS Y COBRANZA
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017

OBJETIVOS:

- Determinar el control interno existente de los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza.
- Conocer a profundidad los procesos llevados a cabo.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Elaborar un cuestionario de control interno para los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza.
- Aplicar el cuestionario de control interno mencionado en el punto 1.

Tabla 26: Cuestionario de Control Interno - Crédito

MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Crédito **Llenado por:** Fausto Flores
Fecha aplicación: 15/12/2017 **Cargo:** Gerente Financiero

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	Existe un manual de funciones y procedimientos:		x		
a)	¿Está escrito?			-	
b)	¿Considera que es claro y preciso?			-	
2.	Se encuentran claramente separadas las funciones de:				
a)	¿Ventas?	✓			
b)	¿Créditos?		x		
c)	¿Facturación?	✓			
d)	¿Gestión de cobros?	✓			
e)	¿Cobranzas?	✓			
f)	¿Custodia de documentos?		x		
g)	¿Seguimiento de la cobranza?	✓			
3.	Existen políticas referentes a:				
a)	¿Condiciones generales de venta?		x		
b)	¿Otorgamiento de créditos?		x		
c)	¿Condiciones generales de cobranza?		x		
d)	¿Determinación de precios?	✓			
4.	Con respecto a la concesión de créditos a clientes:				
a)	¿Se estudian los antecedentes del cliente?		x		
b)	¿Se encuentra pre-establecido el monto máximo de crédito a concederse?		x		
c)	¿El crédito a los clientes es aprobado por un funcionario encargado?		x		
d)	¿Se deja constancia escrita de la aprobación?		x		
5.	¿El cliente firma un Pagaré o Letra de Cambio como respaldo del cupo de crédito asignado?		x		

Tabla 28: Cuestionario de Control Interno - Cobranzas

MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Cobranza **Llenado por:** Fausto Flores
Fecha aplicación: 15/12/2017 **Cargo:** Gerente Financiero

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	Existe un manual de funciones y procedimientos:		x		
a)	¿Está escrito?			-	
b)	¿Considera que es claro y preciso?			-	
2.	¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre el vencimiento de las facturas?	✓			
3.	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?	✓			
4.	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	✓			
5.	¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado para la toma de decisiones sobre las cuentas atrasadas?	✓			
6.	¿Se tienen listas de clientes con direcciones, teléfonos de contacto, otros datos?	✓			
7.	¿Se realiza una confirmación periódica de los saldos mantenidos con los clientes?	✓			
8.	¿Las diferencias reportadas por los clientes, de ser el caso, son investigadas por una persona distinta a la encargada de las cobranzas?	✓			Contadora General
9.	¿Sus clientes comunican de manera oportuna los datos del depósito realizado por ellos directamente en la cuenta bancaria de la empresa?	✓			
10.	¿Se verifica inmediatamente en la página web del Banco el depósito realizado por el cliente?	✓			
11.	¿Se lleva un secuencial de comprobantes de ingreso de clientes en el archivo?	✓			

Inventarios

Programa de Evaluación de Control Interno - Inventarios



**MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO
INVENTARIOS
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017**

OBJETIVOS:

- Determinar el control interno existente de los procesos de Inventarios.
- Conocer a profundidad los procesos llevados a cabo.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Elaborar un cuestionario de control interno para los procesos de Inventarios.
- Aplicar el cuestionario de control interno mencionado en el punto 1.

Tabla 29: Cuestionario de Control Interno - Inventarios Compras

MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Inventarios **Llenado por:** Fausto Flores
Sub-área: Compras **Cargo:** Gerente Financiero
Fecha aplicación: 15/12/2017

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
A.ORGANIZACIÓN					
1.	¿Quién efectúa las operaciones de compra?	✓			Gerentes de Producto
a)	¿Dichas operaciones están centralizadas?		✗		
2.	¿La función de compras depende de un nivel jerárquico adecuado?	✓			
3.	Las funciones de compras están debidamente separadas de las funciones de:				
a)	¿Recepción?		✗		
b)	¿Pagos?	✓			
c)	¿Bodega?		✗		
4.	¿Existen normas o procedimientos para realizar las compras?		✗		
a)	¿Están por escrito?			-	
b)	¿Considera que es claro y preciso?			-	
B.SISTEMA DE COMPRAS					
1.	¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?	✓			
2.	¿Se realizan las compras únicamente en base de solicitudes por funcionarios autorizados?	✓			
3.	¿Las cantidades a adquirirse son determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados?		✗		
4.	¿Los momentos en los que se realizan los pedidos son establecidos por los métodos adecuados?	✓			

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5.	¿Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compra?		x		
6.	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	✓			
7.	¿Se mantiene un registro de las cotizaciones realizadas y recibidas?	✓			
8.	¿Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito?	✓			
C.ÓRDENES DE COMPRA					
1.	¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones?	✓			
2.	En las órdenes de compra se indica:				
a)	¿Descripción detallada del artículo?	✓			
b)	¿Precio?	✓			
c)	¿Cantidad?	✓			
d)	¿Plazos de entrega?		x		
e)	¿Condiciones de pago?	✓			
3.	Las órdenes de compra están:				
a)	¿Numeradas?	✓			
b)	¿Autorizadas?	✓			
D.SISTEMA DE REVISIÓN					
1.	¿Los precios de las compras son revisados por un funcionario ajeno a las mismas con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		x		
E.SEGUIMIENTO DE LAS COMPRAS					
1.	Existen archivos que contengan:				
a)	¿Antecedentes de los proveedores?		x		
b)	¿Pedidos realizados?	✓			
c)	¿Órdenes de compra emitidas?	✓			
d)	¿Cotizaciones recibidas?		x		

Tabla 30: Cuestionario de Control Interno - Inventarios Bodega

MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Inventarios **Llenado por:** Fausto Flores
Sub-área: Bodega **Cargo:** Gerente Financiero
Fecha aplicación: 15/12/2017

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
A. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA					
1.	¿Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la Orden de Compra?	✓			
2.	¿En el caso de diferencias o inconformidades se procede a reclamar de inmediato al proveedor para la correspondiente reposición o cambio?	✓			
3.	¿El personal encargado de la bodega, ubica inmediatamente las mercancías recibidas en sus perchas respectivas?		x		
4.	¿Se tiene definido los lugares de ubicación de cada ítem por marca, presentación, etc.?	✓			
5.	¿El personal encargado de la bodega comunica oportunamente a los departamentos involucrados las novedades acerca de las mercaderías recibidas (faltantes, sobrantes, daños, etc.)?	✓			
6.	¿Se lleva al día el kárdex de los artículos?	✓			
B. CONTROL DE LAS EXISTENCIAS					
1.	¿Se realizan periódicamente inventarios físicos?	✓			
2.	¿Se comunica oportunamente al Área Financiera las diferencias obtenidas en los inventarios físicos?	✓			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
3.	¿El Área Financiera revisa oportunamente las diferencias y justificativos obtenidos en los inventarios físicos?	✓			
C. DESPACHO DE MERCADERÍAS					
1.	¿Se recibe oportunamente el correo electrónico o Acta de Entrega-Recepción para proceder con la separación, embalaje y despacho de las mercaderías?		x		
2.	¿Se realiza la separación oportuna de las mercaderías después de haber recibido la solicitud de requisición?		x		
3.	¿El personal encargado de la bodega verifica el correcto embalaje de las mercaderías para evitar posibles daños?	✓			

Nómina

Programa de Evaluación de Control Interno - Nómina



MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO
NÓMINA
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017

OBJETIVOS:

- Determinar el control interno existente de los procesos de Nómina.
- Conocer a profundidad los procesos llevados a cabo.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Elaborar un cuestionario de control interno para los procesos de Nómina.
- Aplicar el cuestionario de control interno mencionado en el punto 1.

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
d)	¿Nombramiento?			-	
e)	¿Promociones?			-	
f)	¿Control de vacaciones?	✓			
11.	¿Se han establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia en el lugar de trabajo de los empleados?	✓			

Tesorería

Programa de Evaluación de Control Interno - Tesorería



MILESTONE TECHNOLOGIES CÍA. LTDA.
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL
INTERNO
TESORERÍA
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017

OBJETIVOS:

- Determinar el control interno existente de los procesos de Tesorería.
- Conocer a profundidad los procesos llevados a cabo.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Elaborar un cuestionario de control interno para los procesos de Tesorería.
- Aplicar el cuestionario de control interno mencionado en el punto 1.

Tabla 32: Cuestionario de Control Interno – Tesorería

MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Tesorería **Llenado por:** Fausto Flores
Fecha aplicación: 15/12/2017 **Cargo:** Gerente Financiero

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	Existe un manual de funciones y procedimientos:		x		
a)	¿Está por escrito?			-	
b)	¿Considera que es claro y preciso?			-	
2.	¿Se mantiene cuentas bancarias inactivas?		x		
3.	¿Los firmantes autorizados de las cuentas bancarias están autorizados por la Gerencia?	✓			
4.	¿Se informa oportunamente al Banco cuando un firmante autorizado deja de pertenecer a la empresa?	✓			
5.	¿La responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo está centralizada en el menor número posible de personas?	✓			
6.	¿Es política de la empresa no aceptar cheques post-fechaados?		x		
a)	En caso negativo, ¿se lleva control de las fechas de cobro de los cheques post-fechaados?	✓			
7.	Hay políticas con respecto a:				
a)	¿Saldo mínimo en las cuentas bancarias?	✓			
b)	¿Saldo máximo en las cuentas bancarias?		x		
c)	¿Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios?	✓			
8.	¿Existe un Presupuesto Financiero o de Caja?	✓			
A. CUENTAS POR PAGAR CORRIENTES					

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Un funcionario encargado define periódicamente los pagos a realizarse de acuerdo a la disponibilidad de fondos, vencimiento de plazos, etc.?	✓			
2.	¿Se comunica a los proveedores sobre los pagos realizados y los valores emitidos para que se acerquen a retirar el pago?	✓			
B.CUENTAS POR PAGAR NO CORRIENTES					
1.	¿Se realiza un estudio previo por parte de la persona encargada para verificar que se podrá cumplir con las obligaciones próximas a adquirir?	✓			
2.	¿La persona autorizada realiza una revisión minuciosa del contrato de la obligación, tabla de amortización, tasas de interés, etc.?		✗		
3.	¿Se envía al Departamento de Contabilidad la documentación de la transacción realizada para proceder a su inmediato registro contable?	✓			
4.	¿El funcionario encargado se mantiene atento a los pagos a realizarse y los recursos que necesita para evitar caer en mora?	✓			
5.	¿Se comunica al proveedor sobre el pago realizado?		✗		

Ejecución

Para la ejecución de la Auditoría Operativa de los procesos de Crédito, Ventas y Cobranza; Inventarios; Nómina; y, Tesorería de la Empresa Milestone Technologies Cía. Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 30 de noviembre de 2017, se efectuó un estudio y evaluación del sistema de control interno de la Entidad.

Crédito, Ventas y Cobranza

Tabla 33: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Créditos, Ventas y Cobranza

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
1	La Compañía en la actualidad no dispone de manuales de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, contables y operacionales en el Área de Créditos, Ventas y Cobranza.	Los empleados pueden aplicar criterios personales para ejecutar sus funciones, las mismas que pueden estar no alineadas con las políticas empresariales.	Niveles no adecuados de eficiencia en la ejecución de las operaciones.	Las políticas y procedimientos deberían estar por escrito para obtener mejores niveles de eficiencia en el personal.
2	No existe una adecuada comunicación a los trabajadores de las políticas vigentes de la compañía.	Las actividades pueden ser ejecutadas sin tomar en cuenta las reglas que rigen dentro de la organización.	Posibles afectaciones a los niveles de rendimiento y cumplimiento de metas.	Comunicar oportunamente y de manera efectiva el Reglamento Interno a todos los trabajadores de la Compañía.
3	Concentración de funciones en el área de Créditos, Ventas y Cobranza.	Personal podría estar realizando funciones incompatibles, por lo que la información podría estar alterada.	Estados financieros podrían contener información errónea, lo cual afectaría la toma de decisiones.	Reasignar funciones en el área de Créditos, Ventas y Cobranza., procurando que los empleados no desempeñen tareas incompatibles que debiliten el control interno.

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
4	No se mantienen carpetas de clientes con información de contacto.	Dificultad para ubicar a los clientes para efectuar una adecuada gestión de cobro.	Disminución de la liquidez de la compañía por falta de pago oportuno de los clientes.	Mantener los datos relevantes de los clientes en carpetas o en un sistema automatizado.
5	No se realiza un análisis de los antecedentes del cliente ni de su capacidad de pago antes de concederles crédito.	Conceder créditos a clientes que no tengan una adecuada capacidad de pago y por montos que no puedan ser recuperados.	Posible incobrabilidad de las cuentas por cobrar.	Realizar un análisis de los procedimientos relacionados con Créditos a fin de determinar falta de controles en el área.
6	No se solicita documentación suficiente para analizar los créditos antes de otorgar los mismos.	Se otorguen créditos que posteriormente generen dificultades para su recuperación.	Pérdida de liquidez e incremento del endeudamiento de la compañía.	Notificar en forma concreta a los clientes los documentos que deben presentar para obtener créditos.
7	Las facturas se registran en el sistema contable luego de la recepción de la mercadería por parte del cliente.	El registro contable de las facturas puede ser inoportuno.	Faltantes en el inventario, por mercaderías no reportadas como ventas.	El registro de las facturas en el sistema contable debe ser realizado una vez que la mercadería sale de bodega.
8	No se emiten guías de remisión para el transporte de la mercadería vendida.	La mercadería podría ser incautada en el trayecto desde la bodega de la Compañía hasta el lugar de recepción de la mercadería por el cliente.	Pago de multas por el incumplimiento tributario.	Se debe emitir guías de remisión siempre que la mercadería sea trasladada.

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
9	No se controlan los reclamos de los clientes por parte de un funcionario ajeno al Área de Ventas.	Los reclamos de los clientes podrían no ser atendidos oportunamente.	Pérdida de clientes y disminución de ventas.	Los reclamos de los clientes deben ser atendidos por una persona independiente al departamento de ventas, para asegurar la oportuna atención de los mismos.
10	Los precios de venta pueden ser cambiados por los vendedores.	Los vendedores de la compañía podrían aplicar sus criterios personales para establecer los precios.	Afectaciones al margen de contribución de la empresa.	Mantener un listado de precios pre-establecido para el uso de todos los vendedores.
11	El Área de Ventas recibe pedidos de los clientes antes de consultar la disponibilidad del inventario.	Se podría incurrir en retrasos en el despacho de los productos a los clientes.	Pérdida de ventas y de clientes por los retrasos en la entrega de la mercadería.	Antes de recibir pedidos de los clientes se debe tener información precisa acerca del stock mantenido en bodegas, para informar oportunamente al cliente sobre posibles retrasos.
12	El Área de Ventas no tiene establecida una misión.	Los vendedores podrían no alcanzar el presupuesto de ventas establecido, ya que no tienen una misión predeterminada.	No alcanzar los objetivos de ventas, lo que podría afectar la continuidad de las operaciones de la empresa.	Establecer una misión clara, precisa y alcanzable para el área de ventas y comunicarla oportunamente a todo el personal involucrado.

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Inventarios

Tabla 34: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Inventarios

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
1	La Compañía en la actualidad no dispone de manuales de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, contables y operacionales en el Área de Inventarios.	Los empleados pueden aplicar criterios personales para ejecutar sus funciones, las mismas que pueden estar no alineadas con las políticas empresariales.	Niveles no adecuados de eficiencia en la ejecución de las operaciones.	Las políticas y procedimientos deberían estar por escrito para obtener mejores niveles de eficiencia en el personal.
2	No existe una adecuada comunicación a los trabajadores de las políticas vigentes de la compañía.	Las actividades pueden ser ejecutadas sin tomar en cuenta las reglas que rigen dentro de la organización.	Posibles afectaciones a los niveles de rendimiento y cumplimiento de metas.	Comunicar oportunamente y de manera efectiva el Reglamento Interno a todos los trabajadores de la Compañía.
3	Las operaciones de compras de mercaderías no están centralizadas.	Se podrían duplicar las compras de la mercadería, además de comprar a proveedores cuyos precios no sean los más convenientes para la empresa.	Sobre-stock de mercaderías; adquisiciones a precios elevados.	Centralizar las operaciones de compras, de ser posible, en una sola persona, o en la menor cantidad de personas posible.

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
4	Concentración de funciones en el área de Inventarios.	Personal podría estar realizando funciones incompatibles, por lo que la información podría estar alterada.	Errores en el manejo del inventario, y faltantes de mercadería.	Reasignar funciones en el área de Inventarios, procurando que los empleados no desempeñen tareas incompatibles que debiliten el control interno.
5	En bodega no existe un control adecuado en el despacho y entrega de materiales.	Podrían existir salidas no justificadas de inventarios, lo que podría ocasionar que la mercadería no sea facturada.	Pérdidas económicas, gastos no deducibles por los movimientos de mercaderías sin la documentación de soporte respectiva.	Establecer un sistema de control adecuado para los movimientos del inventario.
6	No se realizan inventarios físicos periódicos de las mercaderías.	No detectar de manera oportuna posibles diferencias en los saldos de inventarios.	Saldos de inventarios incorrectamente valorados.	Tomar inventarios físicos aleatorios a fin de determinar posibles diferencias de manera oportuna.
7	Las diferencias detectadas en los conteos físicos no son debidamente analizadas.	Se podría incentivar el manejo indebido de los inventarios al no tomar acciones correctivas sobre las diferencias no aclaradas.	Pérdidas económicas debido a la existencia de faltantes de mercaderías.	Analizar las diferencias en los conteos físicos que se han identificado en forma diligente y tomar las medidas correctivas pertinentes a fin de minimizar la ocurrencia de las mismas en el futuro.

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
8	No se realiza calificación de proveedores.	Se puede tener proveedores que no estén cumpliendo con los requerimientos de la empresa.	Recepción de mercadería de una calidad inferior a la solicitada, lo que podría originar pérdida de clientes.	Realizar una calificación periódica de los proveedores, a fin de tener un mayor control de la mercadería recibida de los mismos.
9	No existe un procedimiento establecido para la selección de proveedores, así como tampoco existe un acuerdo de precios con los mismos.	Se podría estar adquiriendo mercadería con un precio alto.	La empresa puede perder oportunidades de mejorar los costos de sus mercaderías y conseguir un mejor margen al elegir nuevos proveedores con precios más bajos.	Tener un procedimiento escrito, claro y preciso acerca de la selección de proveedores, así como también gestionar un acuerdo de precios con los mismos.
10	No existe una persona encargada exclusivamente del manejo del inventario.	Se pueden presentar movimientos de inventarios sin que los mismos sean reportados.	Faltantes injustificados de mercadería, lo que afectaría a los resultados económicos de la compañía.	Definir una persona que se encargue exclusivamente de los movimientos (ingresos, egresos, reingresos) del inventario, a fin de fortalecer el control interno.

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Nómina

Tabla 35: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Nómina

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
1	La Compañía en la actualidad no dispone de manuales de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, contables y operacionales en el Área de Nómina.	Los empleados pueden aplicar criterios personales para ejecutar sus funciones, las mismas que pueden estar no alineadas con las políticas empresariales.	Niveles no adecuados de eficiencia en la ejecución de las operaciones.	Las políticas y procedimientos deberían estar por escrito para obtener mejores niveles de eficiencia en el personal.
2	No existe una adecuada comunicación a los trabajadores de las políticas vigentes de la compañía.	Las actividades pueden ser ejecutadas sin tomar en cuenta las reglas que rigen dentro de la organización.	Posibles afectaciones a los niveles de rendimiento y cumplimiento de metas.	Comunicar oportunamente y de manera efectiva el Reglamento Interno a todos los trabajadores de la Compañía.
3	No existe una descripción escrita acerca de las actitudes, aptitudes y capacidades requeridas para cada puesto de trabajo.	Contratación de personal nuevo que podría no cumplir el perfil idóneo.	Errores en la ejecución de las actividades por parte del personal.	Mantener una descripción escrita, clara y precisa acerca de las necesidades de cada puesto en cuanto a actitudes, aptitudes y capacidades.

4	Las responsabilidades y tareas de cada cargo no se encuentran definidas por escrito.	Se podría generar concentración de funciones que generen conflictos de intereses en ciertos empleados.	Información alterada que genere una inadecuada toma de decisiones.	Elaborar un listado de las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto de trabajo, a fin de evitar conflictos de intereses.
5	No existe una adecuada segregación de funciones de los empleados de la compañía.	Se puede generar una sobrecarga de trabajo sobre algunos trabajadores.	Errores cometidos por una cantidad de trabajo desproporcionada.	Realizar un estudio acerca de las funciones desempeñadas por cada empleado a fin de lograr una distribución más equitativa de las funciones de cada cargo.
6	No se realizan evaluaciones de desempeño al personal.	No se podrían detectar oportunidades de mejora en el desempeño de los empleados.	Ambiente laboral negativo, con bajos niveles de rendimiento.	Realizar evaluaciones periódicas al personal a fin de mejorar continuamente los procesos.
7	No existe un programa de inducción al personal nuevo.	Incumplimiento de las políticas empresariales por desconocimiento.	Errores cometidos debido al desconocimiento, lo que genera un bajo rendimiento.	Establecer un programa de inducción al personal nuevo, a fin de comunicar oportuna y adecuadamente las principales políticas empresariales.

8	No existe un programa de capacitación según las necesidades de las distintas áreas de la compañía.	El personal no posee conocimientos actualizados.	Incremento de los errores cometidos, disminución de la rentabilidad de la compañía.	Establecer oportunamente un programa de capacitación adecuado de las distintas áreas de la compañía, a fin de mantener trabajadores eficaces y eficientes.
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

Tesorería

Tabla 36: Debilidades de Control Interno de los Procesos de Tesorería

N°	Debilidades de Control	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Sugerencias
1	La Compañía en la actualidad no dispone de manuales de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, contables y operacionales en el Área de Tesorería.	Los empleados pueden aplicar criterios personales para ejecutar sus funciones, las mismas que pueden estar no alineadas con las políticas empresariales.	Niveles no adecuados de eficiencia en la ejecución de las operaciones.	Las políticas y procedimientos deberían estar por escrito para obtener mejores niveles de eficiencia en el personal.
2	No existe una adecuada comunicación a los trabajadores de las políticas vigentes de la compañía.	Las actividades pueden ser ejecutadas sin tomar en cuenta las reglas que rigen dentro de la organización.	Posibles afectaciones a los niveles de rendimiento y cumplimiento de metas.	Comunicar oportunamente y de manera efectiva el Reglamento Interno a todos los trabajadores de la Compañía.
3	La compañía no mantiene políticas con respecto a los saldos máximos aceptables en las cuentas bancarias.	Mantener una cantidad excesiva de dinero improductivo en las cuentas bancarias de la compañía.	Mal manejo del efectivo mantenido por la compañía, razón por la cual se dejan de percibir ingresos a través de intereses.	Mantener políticas escritas acerca de los saldos mínimos y máximos aceptables mantenidos en las cuentas bancarias por la compañía.

4	Al adquirir una cuenta por pagar no corriente, la persona encargada no realiza una revisión minuciosa del contrato de la obligación adquirida, tabla de amortización, intereses, etc.	Aceptar una cuenta por pagar con condiciones desfavorables para la compañía.	Incremento de los gastos financieros a causa de una tasa de interés alta; disminución de la liquidez de la compañía al aceptar un plazo de pago no conveniente.	Realizar una revisión minuciosa de las cuentas por pagar no corrientes, a fin de obtener los mayores beneficios posibles.
5	Al realizar el pago de una cuenta por pagar no corriente, no se comunica oportunamente al proveedor acerca del mismo.	Se podría generar dificultades en las futuras adquisiciones de préstamos.	Falta de liquidez debido a que no existen fuentes de financiamiento oportunas.	Notificar a los proveedores a la brevedad posible acerca de los pagos realizados.

Fuente: (Milestone Technologies Cía. Ltda., 2017)

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El principal problema de la compañía es que la Alta Dirección no ha visto la necesidad de establecer manuales escritos de políticas y procedimientos para sus sistemas administrativos, operacionales y contables, lo cual debilita el ambiente de control interno.
- La compañía no cuenta con flujogramas escritos de sus procesos, lo cual dificulta la correcta ejecución de las actividades, generando retrasos en la entrega de la información y la aplicación de los criterios subjetivos de cada empleado en la ejecución de sus funciones.
- En el área de Créditos, Ventas y Cobranza no se solicita documentación suficiente a los clientes para analizar su capacidad de pago; y no se dispone de carpetas actualizadas con información relevante, lo que genera dificultad en la recuperación de cartera y podría converger en la generación de cuentas incobrables.
- En el área de Inventarios, no existe un bodeguero encargado de controlar los movimientos del inventario, lo cual genera salidas injustificadas de mercadería, además, de que no se realizan tomas de inventario periódicamente, lo que produce incertidumbre acerca de los saldos de inventario.
- En el área de Nómina no existen manuales escritos de funciones, ni programas de capacitación y evaluación que permitan actualizar los conocimientos de los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa.
- El área de Tesorería no mantiene información actualizada para realizar presupuestos acertados para la toma de decisiones, lo cual se ve reflejado en la disminución de la liquidez y el incremento del nivel de endeudamiento.

Recomendaciones

- La Alta Dirección debe elaborar flujogramas y manuales de políticas y procedimientos escritos de los procesos, a fin de fortalecer el ambiente de control interno e integrar las funciones entre departamentos, para lo cual puede acatar las directrices establecidas en la Norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).
- El área de Créditos, Ventas y Cobranza debe analizar la capacidad de pago de los clientes y mantener registros ordenados, para disminuir el tiempo medio de cobranza, y así disminuir el capital de trabajo necesario para mantener operando la compañía.
- En el área de Inventario, se debe designar un bodeguero para controlar las entradas y salidas de mercadería, y mantener saldos fiables acerca de las cantidades en existencia, así como también evitar que se sigan generando faltantes injustificados de mercadería.
- El área de Nómina debe realizar programas de capacitación y evaluación acorde a las necesidades de cada área, para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y a su vez, generar planes de carrera que promuevan la continuidad de los empleados.
- El área de Tesorería debe elaborar presupuestos más acertados, a fin de tener un flujo de información más oportuno y confiable para una toma de decisiones acertada.

REFERENCIAS

1. Actualícese. (27 de Marzo de 2017). *Definición de una empresa comercial*. Obtenido de <http://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-empresa-comercial/>
2. Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
3. Bonilla Martínez, M. H. (24 de Mayo de 2012). *Papeles de trabajo en auditoría*. Obtenido de Auditoool: <https://www.auditoool.org/blog/auditoria-externa/306-papeles-de-trabajo-en-auditoria>
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Obtenido de Contraloría General de la República de Perú: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
5. Contabilidad. (08 de Junio de 2005). *Qué es el informe de auditoría*. Obtenido de http://www.contabilidad.com.py/articulos_56_que-es-el-informe-de-auditoria.html
6. CreceNegocios. (01 de Noviembre de 2014). *La planeación estratégica*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
7. Debitoor. (s.f.). *¿Qué es una empresa?* Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
8. Direccionar. (2017). *Glosario de términos de administración de empresas*. Obtenido de <http://www.direccionar.com.ar/cursos/mod/glossary/view.php?id=176&mode=date&hook=&sortkey=UPDATE&sortorder=asc&fullsearch=0&page=-1>
9. Enciclopedia Financiera. (2017). *Riesgo Empresarial*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/riesgo-empresarial.htm>
10. Escudero Serrano, M. J. (2007). *Almacenaje de productos* (Primera ed.). Madrid, España: International Thomson Editores Spain Paraninfo.
11. Experto Gestipolis.com. (08 de Julio de 2001). *¿Qué es la cadena de valor?* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
12. Flores Soria, J. (2011). *Contabilidad Gerencial - Teoría y Práctica*. Lima: Distribuciones Torres.

13. García Villacorta, A. (09 de Diciembre de 2016). *Importancia de auditoría operativa*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-auditoría-operativa-angelita-garcia-villacorta>
14. Gerencie. (08 de Octubre de 201). *Tipos de riesgos de auditoría*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoría.html>
15. Instituto de Auditores Internos. (2012). *Código de ética*. Obtenido de theiia.org: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Code%20of%20Ethics%20Spanish.pdf>
16. Instituto de Auditores Internos. (2017). *Herramientas de Auditoría Interna y Recursos*. Obtenido de Theiia.org: <https://global.theiia.org/translations/Pages/Spanish-Translations.aspx>
17. Instituto de Auditores Internos Ecuador. (2017). *Sobre IAIE*. Obtenido de <http://www.iaiecuador.org/index.php/business>
18. International Federation of Accountants - IFAC. (15 de Octubre de 2013). *Norma Internacional de Auditoría 200*. Obtenido de Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>
19. Jiménez, Y. (16 de Octubre de 2017). *Auditoría externa*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/auditoría-externa.html>
20. José Alejandro RM. (15 de Julio de 2008). *La Auditoría Operativa*. Obtenido de Empresa & Economía: <http://empresayeconomia.republica.com/general/la-auditoría-operativa.html>
21. Milestone Technologies Cía. Ltda. (2017). *Inicio*. Obtenido de <http://www.milestone.com.ec/site/>
22. Rea Castillo, D. F. (Abril de 2012). *Auditoría Interna aplicada a la Empresa de Producción y Comercialización de Alimentos Marcseal S.A.* Quito.
23. Riquelme, M. (2017). *¿Que es un proceso en una empresa?* Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
24. Seminarios de Auditoría. (20 de Julio de 2017). *Que es auditoría*. Obtenido de Blogdiario.com: <http://seminarios-audi.blogspot.es/1500587869/que-es-auditoría/>
25. Silva Mantilla, W. (Marzo de 2017). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Quito.

26. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
27. The Institute of Internal Auditors - THEIIA. (Octubre de 2012). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Obtenido de Theiia.org: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>
28. Ventura, S. (31 de Mayo de 2011). *Empresas de servicios*. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/3263/empresas-de-servicios/>
29. Verum Management. (06 de Enero de 2016). *Alcance y objetivos de la auditoría interna*. Obtenido de <http://www.verumasesores.com/auditoria-interna/>
30. Villarroel Gonzales, E. F. (12 de Octubre de 2007). *Auditoría Operativa*. Obtenido de Emagister: https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_67166_67166.pdf