



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

AUTORA: BORJA CÁNEPPA, MARJORIE JACQUELINE

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS,
DE WÄRTSILÄ ECUADOR S.A., PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2014, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO
PROVINCIA PICHINCHA**

DIRECTOR: DR. MBA. ALTAMIRANO, ANIBAL

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

DR. MBA. ANIBAL ALTAMIRANO

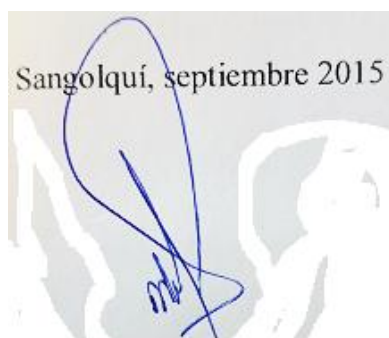
CERTIFICA:

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión al Departamento de Compras, de Wärtsilä Ecuador S.A., Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia Pichincha”, realizado por la señorita Marjorie Jacqueline Borja Cánepa ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a la investigación exhaustiva realizada para la obtención del trabajo de calidad, recomendamos la publicación de este proyecto como guía para realizaciones de futuras Auditorías de Gestión. El mencionado trabajo consta de ejemplares empastados y un disco compacto, el cual contiene el archivo en medio magnético en formato de Adobe Acrobat (pdf).

Así como: autorizan a la señorita Marjorie Jacqueline Borja Cánepa la entrega de los documentos al economista Galo Acosta, en su calidad de Director de la carrera de Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, septiembre 2015



DR. MBA. Aníbal Altamirano
DIRECTOR DE TESIS

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARJORIE JACQUELINE BORJA CÁNEPPA

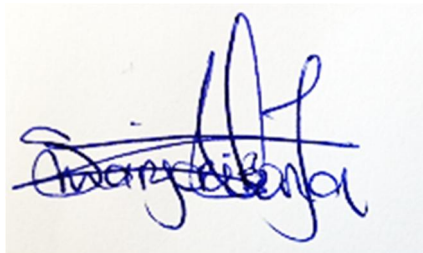
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, DE WÄRTSILÄ ECUADOR S.A., PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas textuales cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, septiembre 2015



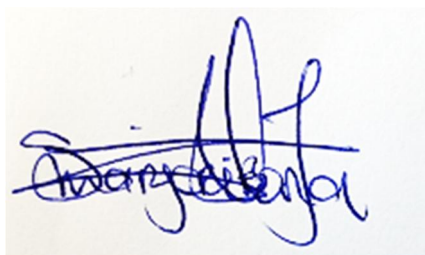
Marjorie Jaqueline Borja Cáneppa

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

Yo, MARJORIE JACQUELINE BORJA CÁNEPPA:

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE a la publicación del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, DE WÄRTSILÄ ECUADOR S.A., PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”, cuyo trabajo permanecerá en el Repositorio Institucional.

Sangolquí, septiembre 2015



Marjorie Jacqueline Borja Cáneppa

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, simplemente sin él nada sería posible.

*A mis padres Alberto y Jaqueline que me dieron la vida y a pesar de las
circunstancias son el pilar fundamental de mi existencia.*

*A Joy por ser mi compañera, mi amiga, mi hermana, mi confidente, mi ejemplo y
mi principal guía en la vida.*

A Daphne por ser la luz de mi existencia y llenarla de felicidad.

A Maria Jose y Junior por ser el complemento de esta familia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todo lo que hace por nosotros.

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A Wärtsilä por darme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

*A Marc Mous por ser mi mentor, por su ejemplo de perseverancia y optimismo y
por siempre creer en mí.*

Al Dr. Aníbal Altamirano por ser un excelente profesor y una gran persona.

A todos mis profesores por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias..

*A mis amigos y amigas que me acompañaron a lo largo de esta etapa y que la
llenaron de recuerdos felices y de grandes enseñanzas.*

INDICE

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Importancia y Justificación del Tema.....	1
1.2. Antecedentes.....	3
1.2.1. Base Legal	4
1.2.2. Objetivos de Wärtsilä Ecuador S.A.....	7
1.3. La Empresa	8
1.3.1. Reseña Histórica.....	8
1.3.2. Organigramas.....	10
CAPITULO II.....	24
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.1 Misión.....	24
2.2 Visión.....	25
2.3 Objetivos y Metas	25
2.4 Políticas	26
2.5 Estrategias	29
2.6 Principios y Valores.....	30
2.6.1. Principios	30
2.6.2. Valores.....	33
CAPITULO III.....	35
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	35
3.1 Análisis Interno	35
3.1.1. Descripción de los Procesos de Compras	36
3.1.1.1. Compras Indirectas.....	37
3.1.1.2. Selección de Proveedores.....	46
3.1.1.3. Recepción de Compras	51
3.1.1.4. Evaluación de Compras	55
3.2 Análisis Externo.....	60
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	60
3.2.1.1. Factor Político	60
3.2.1.2. Factor Económico.....	63
3.2.1.3. Factor Social.....	74
3.2.1.4. Factor Tecnológico	82
3.2.1.5. Factor Legal.....	84

3.2.2.	Influencias Micro Ambientales	85
3.2.2.1	Clientes.....	86
3.2.2.2	Proveedores.....	87
3.2.2.3	Competencia.....	90
3.2.2.4	Precio.....	92
3.3	Análisis FODA.....	93
3.3.1	Fortalezas	93
3.3.2	Oportunidades	93
3.3.3	Debilidades	94
3.3.4	Amenazas	94
CAPITULO IV.....		95
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....		95
4.1	Generalidades.....	95
4.1.1	Concepto de Auditoría de Gestión.....	96
4.1.2	Importancia de la Auditoría de Gestión	97
4.1.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión	98
4.2	Fases de la Auditoría de Gestión	99
4.2.1	Planeación de la Auditoría de Gestión	99
4.2.1.1	Planificación Preliminar	101
4.2.1.1.1	Visita Preliminar	101
4.2.1.1.2	Archivo Permanente.....	102
4.2.1.1.3	Riesgo Inherente	102
4.2.1.1.4	Plan Global de Auditoría.....	103
4.2.1.2	Planificación Específica.....	105
4.2.1.2.1	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	106
4.2.1.2.1.1	Definición de Control Interno	107
4.2.1.2.1.2	Importancia del Control Interno	108
4.2.1.2.1.3	Clasificación de Control Interno.....	108
4.2.1.2.1.4	Limitaciones de Control Interno.....	110
4.2.1.2.1.5	Gobierno Corporativo.....	110
4.2.1.2.1.6	COSO ERM o COSO II	113
4.2.1.2.1.7	Componentes del Control Interno	113
4.2.1.2.1.8	Métodos de Evaluación de Control Interno.....	118
4.2.1.3	Programa de Auditoría	119

4.2.1.4	Medición del Riesgo	120
4.2.2	Ejecución de la Auditoría de Gestión	122
4.2.2.1	Herramientas de la Auditoría	123
4.2.2.1.1	Técnicas de Auditoría	123
4.2.2.1.2	Pruebas de Auditoría	124
4.2.2.1.3	Evidencia de Auditoría	125
4.2.2.1.4	Papeles de Trabajo	127
4.2.2.1.5	Hallazgos de Auditoría	128
4.2.2.1.6	Indicadores de Gestión	130
4.2.3	Comunicación de resultados	132
4.2.3.1	Informe de Auditoría	132
CAPITULO V		136
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE WÄRTSILÄ ECUADOR S.A. PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		136
CAPITULO VI		252
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		252

INDICE DE FIGURAS	vii
Figura No. 1.....	12
Organigrama Estructural 1/2	12
Figura No. 2.....	13
Organigrama Estructural 2/2	13
Figura No. 3.....	15
Organigrama Funcional	15
Figura No. 4.....	22
Organigrama Personal 1/2.....	22
Figura No. 5.....	23
Organigrama Personal 2/2.....	23
Figura No. 6.....	27
Políticas de Wärtsilä.....	27
Figura No. 7.....	34
Valores de Wärtsilä	34
Figura No. 8.....	36
Mapa de Procesos Wärtsilä	36
Figura No. 9.....	37
Diagrama de Árbol	37
Figura No. 10.....	45
Flujograma subproceso Compras Indirectas	45
Figura No. 11.....	50
Flujograma subproceso Selección de Proveedores	50
Figura No. 12.....	54
Flujograma subproceso Recepción de Compras.....	54
Figura No. 13.....	59
Flujograma subproceso Evaluación de Compras	59
Figura No. 14.....	64
Producción Nacional de Crudo (cifras en miles de barriles).....	64
Figura No. 15.....	65
Exportaciones Petroleras (Porcentaje en relación al PIB)	65
Figura No. 16.....	66
Crecimiento del PIB Vs Precio del Crudo (dólares 2014).....	66
Figura No. 17.....	68
Evolución del PIB.....	68
Figura No. 18.....	70
Inflación promedio Anual	70
Figura No. 19.....	71
Evolución inflación anual.....	71
Figura No. 20.....	73
Riesgo País Ecuador	73

Figura No. 21.....	75
Composición del PIB por Sector.....	75
Figura No. 22.....	77
Diversificación de la Matriz Productiva – Exportaciones Primarias.....	77
Figura No. 23.....	79
Evolución de Indicadores Laborales.....	79
Figura No. 24.....	80
Desempleo Nacional Urbano.....	80
Figura No. 25.....	81
Tasa de Subempleo Bruta y de Ocupados Plenos.....	81
Figura No. 26.....	84
Sistema de Condensados.....	84
Figura No. 27.....	100
Fase de la Planeación.....	100
Figura No. 28.....	112
Gobierno Corporativo.....	112
Figura No. 29.....	113
Componentes COSO II.....	113
Figura No. 30.....	120
Características del Programa de Auditoría.....	120
Figura No. 31.....	126
Características de la Evidencia de Auditoría.....	126
Figura No. 32.....	129
Características y requisitos del Hallazgo de Auditoría.....	129
Figura No. 33.....	132
Características de los Indicadores de Gestión.....	132
Figura No. 34.....	134
Esquema del Informe de Auditoría.....	134

Índice de Tablas

Tabla No. 1.....	5
Detalle accionistas	5
Tabla No. 2.....	6
Detalle Nombramientos	6
Tabla No. 3.....	10
Historia de Wärtsilä Ecuador	10
Tabla No. 4.....	48
Historia de Wärtsilä Ecuador S.A.	48
Tabla No. 5.....	57
Parámetros de Evaluación Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.	57
Tabla No. 6.....	58
Criterios de Evaluación Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.	58
Tabla No. 7.....	87
Principales Clientes de Wärtsilä Ecuador	87
Tabla No. 8.....	89
Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.	89
Tabla No. 9.....	91
Competencia de Wärtsilä Ecuador S.A.	91

RESUMEN

En este mundo globalizado, las empresas necesitan tomar acciones inmediatas que les permitan continuar en el mercado y volverse cada vez más competitivas. El establecimiento de objetivos y metas estratégicas se vuelven cada vez más necesario para tener un ciclo de vida empresarial sostenible, es por eso que los cambios que se dan en una organización deben estar direccionados a la eficiencia y eficacia de sus operaciones. El monitoreo o seguimiento de la efectividad de los procesos o procedimientos de una entidad cada día se va convirtiendo en una necesidad imperativa debido a que permite identificar las posibles falencias que pudieran existir en el funcionamiento de una organización, y es ahí donde las Auditorías de Gestión son de gran importancia. La presente Auditoría de Gestión busca determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética que maneja el área de Compras de la empresa WARTSILA ECUADOR S.A., que durante 19 años ha sido el mayor proveedor de energía para la Industria de cemento y de petróleo en el Ecuador. Además de identificar las posibles deficiencias o irregularidades que puedan presentarse en el proceso con la finalidad de reportar los inconvenientes en el Departamento de Compras que bloquean a que dispongan de un proceso eficaz. La intención es examinar y valorar los métodos y desempeño de toda el área, a través de la modificación de políticas empresariales, valoración de riesgos, determinación de hallazgos como también el cumplimiento de las normas ofreciendo recomendaciones que mejoren el entorno económico financiero de la organización.

PALABRAS CLAVE:

AUDITORÍA

GESTIÓN

EFICIENCIA

PROCESOS

COMPRAS

SUMMARY

In this globalized world, companies need to take immediate actions in order to continue in the market and become competitive every time. Establishing strategic objectives and goals become more and more necessary to have a sustainable business life cycle that is why the changes that occurs in an organization should be directed to the efficiency and effectiveness of their operations. Monitoring or doing the corresponding follow up of the effectiveness of processes or procedures of an organization every day is becoming an imperative need in business because it allows to identify potential weaknesses that may exist in the functioning of an organization, and that is where performance audits acquires great importance. This Management Audit seeks to determinate the efficiency levels, effectiveness, economy and ethics that manages the Purchase Department from the company WARTSILA ECUADOR SA, which has been the largest supplier of energy for 19 years for the cement industry and oil in Ecuador. Besides, this audit seeks to identify possible deficiencies or irregularities that may arise in the process in order to report the drawbacks in the Purchasing Department that blocks to have an effective process. The intention is to examine and assess the methods and performance of the entire Department, through changing business policies, risk assessment, determination of findings - results as well as the compliance of the rules, offering at the same time recommendations to improve the economic and financial environment of the organization.

KEY WORDS:

MANAGEMENT

AUDIT

EFFICIENCY

PROCESS

PURCHASE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Importancia y Justificación del Tema

1.1.1. Importancia

Wärtsilä Ecuador S.A. cumple un rol clave en el suministro de soluciones sustentables para los sectores de transporte y energía, es el líder global en soluciones a largo plazo para los mercados Marino y de Energía con énfasis en la innovación tecnológica y la eficiencia total.

Wärtsilä Ecuador S.A. fue establecida en 1996, como el mayor proveedor de energía para la Industria de cemento y de petróleo, siendo este la fuente más importante de la economía del Ecuador a través de la exportación de crudo y derivados representando el 43 y 59% del Presupuesto General del Estado.

Actualmente operan desde Quito, capital de la República del Ecuador. Provee servicio técnico en motores Diesel, HFO, crudo y gas para aplicaciones de energía y estaciones de bombeo, así como embarcaciones marinas. Hoy por hoy, la empresa se ha convertido en un socio estratégico de las mayores empresas petroleras del país, siendo su principal cliente la empresa pública ecuatoriana Petroamazonas EP dedicada a la exploración y producción de hidrocarburos operando en 20 bloques, 17 ubicados en la Cuenca Oriente del Ecuador y tres en la zona del Litoral.

Es una empresa multinacional la cual posee un sin número de procesos y procedimientos tanto a nivel corporativo como a nivel local que le ha permitido hoy por hoy estar dentro de las 100 empresas más rentables a nivel mundial que en resumen se enfoca a la Venta de equipos WARTSILA para plantas de generación eléctrica y aplicaciones mecánicas, equipos de propulsión marina, venta de servicios y partes para los equipos mencionados, incluyendo su operación y mantenimiento.

1.1.2. Justificación

Las Auditorías de Gestión son una herramienta invaluable en las empresas no solo a nivel directivo sino a todos los niveles organizacionales debido a que es una técnica de recomendación que analiza, diagnostica y establece sugerencias a las compañías, con el único objetivo de alcanzar con éxito el cumplimiento de una estrategia.

Las Auditorías de Gestión tienen una gran utilidad en las siguientes circunstancias: compra, fusión o “joint venture”; reorganizaciones y reestructuraciones; entre otras. En el caso de Wärtsilä Ecuador S.A. se ha visto la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión al departamento de compras debido a que en el 2014 hubo una consolidación entre las Unidades de Servicio a nivel Corporativo.

Anteriormente Wärtsilä Ecuador S.A. pertenecía a la unidad de Servicio de America del Sur parte Norte (South America North) donde estaban incluidas las subsidiarias de Colombia, Perú y Venezuela y a partir del 2014 hubo una fusión con la Unidad de America del Sur parte Sur (South America South) y que actualmente se la conoce como Unidad de Servicio ANDES (SUANDES) en donde a los países anteriormente mencionados se les incluyeron Argentina, Uruguay y Chile.

A raíz de esta fusión en la Unidad de Servicio se realizó un análisis de los procesos que cada subsidiaria tenía para estandarizarlos a nivel de la región, es por eso la importancia de esta auditoría en donde se podrá verificar si los cambios, implementaciones y/o modificaciones a los procesos de compras ayudan al cumplimiento de los objetivos y metas de Wärtsilä Ecuador S.A. de esta manera se podrá descubrir deficiencias en el caso de que existieran o aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial.

La Auditoría de Gestión nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa, se utilizará como una herramienta que

ayudará a asesorar a la gerencia y guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante. Entre los motivos que dan lugar a una Auditoría de Gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía, para lo cual es importante conocer la definición de estos términos:

Economía: Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

Eficiencia: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

1.2. Antecedentes

WÄRTSILÄ ECUADOR S.A. es una empresa que realiza su actividad en el ámbito de venta al por mayor de maquinaria y aparatos eléctricos incluye partes y piezas, fue establecida en 1996 y su matriz es en Finlandia. Actualmente es conocida como el mayor proveedor de energía para la Industria de cemento y de petróleo operando desde Quito, capital de la República del Ecuador.

Provee servicio técnico en motores Diesel, HFO, crudo y gas para aplicaciones de energía y estaciones de bombeo, así como embarcaciones marinas. Hoy por hoy, la empresa se ha convertido en un socio estratégico de las mayores empresas petroleras del país.

Con más de 150 profesionales, Wärtsilä Ecuador S.A., mejora los negocios de sus clientes en los mercados de energía, marino e industria con soluciones completas a largo plazo; avanzado servicio técnico y soporte 24/7.

1.2.1. Base Legal

La empresa para el normal desarrollo de sus actividades se rige bajo la siguiente base legal interna:

Escritura Pública

Wärtsilä Ecuador se constituyó según escritura celebrada el 7 de Mayo de 1996, ante la presencia de la Notaria Segunda del Cantón Quito la Doctora Ximena Moreno de Solines, ante la cual comparecieron a su celebración los señores Miguel Falconi Pérez, en calidad de Apoderado Especial de WARTSILA DIESEL CHILE LIMITADA; y Teodomiro Ribadeneira Molestina.

Primer Artículo: menciona a WARTSILA DIESEL DEL ECUADOR S.A. como el nombre de constitución y la determina como una Sociedad Anónima.

Segundo Artículo: nacionalidad ECUATORIANA de la compañía y a la sujeción de la sociedad a las leyes de la República del Ecuador y los estatutos establecidos.

Tercer Artículo: indica el domicilio, en donde se determina a la ciudad de Quito como sede, sin perjuicio de que puede establecer agencias y establecimientos dentro y fuera del país de origen, previa resolución de los accionistas y de acuerdo a las Leyes del Estado.

Cuarto Artículo: explica su objeto social dentro de los cuales tenemos:

- La importación y exportación de todo tipo de equipo, maquinarias, motores, piezas, partes de piezas, piezas completas auxiliares, repuestos de equipo,

maquinaria y motores de dieses u otro combustible para la generación de energía, y propulsión de barcos.

- La distribución y en general la comercialización de todo tipo de productos de objeto, lícito principalmente de motores de diésel o de otro tipo de combustión, repuestos, piezas, partes de piezas, materias primas, repuestos y elementos utilizados en la industria de plantas de energía y de propulsión de motores de barcos; productos e insumos destinados a la agricultura, agroindustria, industria y comercio en general.

Quinto Artículo: El plazo de duración de la empresa será de 50 años cuya fecha corre desde la inscripción de la escritura pública en el Registro Mercantil.

Sexto Artículo: la empresa inicia con un capital social de SETENTA MILLONES DE SUCRES (S/. 70'000.000) dividido en setenta mil acciones nominativas, ordinarias e indivisibles de mil sucres cada una.

Séptimo Artículo: las acciones de la compañía están contenidas en títulos firmados por el Gerente y Presidente y se encuentran numerados y cada acción da derecho a voto en proporción a su valor pagado.

Octavo Artículo: los accionistas por el hecho de suscribir o adquirir acciones asumen los derechos y obligaciones que les confiere la Ley y se sujetan a las normas del estatuto de la empresa.

Tabla No. 1

Detalle accionistas

Accionistas	Capital suscrito	Capital pagado	N° acciones
Wartsila Diesel de Chile Ltda.	69'000.000	69'000.000	69.999
Teodoro Ribadeneira Molestina	1.000	1.000	1
Total	S/.70'000.000	S/.70'000.000	70.000

Fuente: Escritura pública Wärtsilä Ecuador S.A.

Elaborado por: Wärtsilä Ecuador

Noveno Artículo: Wartsila será direccionada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General.

Del articulo decimo al décimo sexto nos hablan sobre la Junta General de accionistas, Presidente, Gerente General y comisarios

Tabla No. 2

Detalle Nombramientos

Nombre	Cargo
Kenneth Jofs	Presidente
Rodrigo Cienfuegos	Gerente General
Doris Calvopiña	Comisario Principal
Teodoro Ribadeneira	Comisario Suplente

Fuente: Escritura pública Wärtsilä Ecuador S.A.
Elaborado por: Wärtsilä Ecuador S.A.

Artículo décimo séptimo: Prescribe la contratación de una auditoría externa contratada por decisión propia o por imposición de la ley.

Artículo décimo octavo: la conformación de una reserva legal del 10% de las utilidades líquidas.

Artículo décimo noveno: conviene la realización de reservas especiales que estime convenientes para el desarrollo de la empresa.

Artículo vigésimo: la distribución de utilidades se efectuará acorde a las disposiciones de la ley y en la forma determinada por la Junta General de Accionistas.

Artículo vigésimo primero: los dividendos de las acciones se pagarán de acuerdo a lo acordado por la Junta General de Accionistas

Artículo vigésimo segundo: se establecen la disolución o liquidación de la misma antes del plazo original, estas resoluciones son adoptadas por la Junta General de Accionistas.

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de procesos
- Normativa interna en General

Base Legal Externa

En relación a la base legal Externa, Wärtsilä Ecuador estará sujeto a las leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador tales como:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de régimen Tributario Interno y su reglamento
- Ley de Seguridad Social

1.2.2. Objetivos de Wärtsilä Ecuador S.A.

1.2.2.1. Objetivo General

Wärtsilä Ecuador en su Planificación Estratégica tiene como objetivo el “Construir una organización ágil, ligera y fuerte orientada a la venta de servicios rentables y la prestación de servicios de calidad para crear deleite en nuestros clientes y aumentar la participación de venta por cliente mientras bloqueamos la competencia en nuestro mercado”.

1.2.2.2. Objetivo Específico

Y fijo los siguientes objetivos específicos:

- Crear una cultura de alto desempeño mediante el desarrollo de liderazgo multicultural de alto nivel y la gestión del conocimiento.
- Establecer una infraestructura competitiva apoyando una ejecución de servicio eficiente.
- Formar alianzas para crecer en áreas subdesarrolladas (ej.: Propulsión, Ambiental, E & A).
- Promover y ejecutar con éxito proyectos de Servicio de E & A (Electrical and automation), Conversiones, Reubicaciones, entre otros.

1.3. La Empresa

Wärtsilä actualmente está considerado como líder mundial en soluciones energéticas y flexibles empleado motores a combustión, ofrece soluciones integrales que comprende la venta de maquinaria y repuestos y la prestación de servicios de instalación, operación, mantenimiento, monitoreo remoto y reparación de plantas de generación, motores y auxiliares.

Wärtsilä integra lo último en tecnología para optimizar desempeño, eficiencia y confianza en motores de 2 y 4 tiempo para Generación Eléctrica, Propulsión Marina y Bombeo.

Durante todo el ciclo de vida de las instalaciones de los clientes, Wärtsilä brinda la más completa asesoría y soporte haciendo uso de su capital humano y valores propios de una corporación presente en más de 70 países alrededor del mundo.

1.3.1. Reseña Histórica

Mediante la Resolución 1408 del Registro Mercantil tomo 127, la Dra. Beatriz García Banderas, Intendenta Jurídica de la Oficina Matriz, aprueba la constitución de la compañía WARTSILA DIESEL DEL ECUADOR S.A., con domicilio en Quito, en los términos constantes en la escritura pública el 31 de mayo de 1996.

Mediante la Resolución 99.1.1.1.1448 bajo el número 1502 del Registro Mercantil, Tomo 130 dictada por la Superintendencia de Compañías fue aprobada la escritura pública presentada ante el Notario Décimo Octavo de Quito Dr. Enrique Ballesteros el 26 de Agosto de 1997 e inscrita en el Registro Mercantil el 18 de marzo de 1998 donde la compañía cambio su denominación social por WARTSILA NSD ECUADOR S.A.

Y mediante la resolución 00 Q.I.J. 008 el 24 de abril del 2000 publicada en el registro oficial 79 del 3 de mayo del mismo año adecua sus correspondientes estatutos para reflejar el importe del capital suscrito y el valor nominal de las participaciones en su equivalente en dólares de los Estados Unidos conforme a la tabla de conversión establecida

La Empresa Wartsila Ecuador S.A. , se encuentra inscrita en el Servicio de Rentas Internas con el número de RUC 1791315278001 y mantiene como actividad económica principal La venta al por mayor de maquinaria y aparatos eléctricos: motores, generadores, transformadores eléctricos, aparatos de distribución, control de energía eléctrica, etc. Incluso partes y piezas.

Wartsila Ecuador S.A. aumento su capital social en 3'500.000 el 10 de septiembre del 2008 mediante resolución N°09.Q.IJ.000613 por lo cual al 12 de febrero del 2009 el capital social de la compañía es de 3'606.220 dólares dividido en 3606220 acciones nominativas, ordinarias e indivisibles de un dólar cada una.

Tabla No. 3**Historia de Wärtsilä Ecuador**

1994	Se venden las primeras Plantas de Generación de Energía en la industria textil y de papel.
1996	Se establece Wärtsilä Ecuador S.A. en Quito.
1997	Se vende la primera Planta de energía con Acuerdo de Operación y mantenimiento incluido a Cemento Nacional.
1998	Los tres primeros motores operando con crudo pesado en el mundo, son vendidos a ARCO VILLANO.
1999	Wärtsilä Ecuador S.A. obtiene la Certificación de calidad ISO 9000.
2003	Los primeros grupos de bombeo con motor Wärtsilä del país son vendidos a OCP.
2004	Los primeros dos motores Wärtsilä Gas/Crudo del mundo son despachados a Petroproduccion.
2007	El primer servicio de Auditoría Energética completamente diseñado por Wärtsilä Ecuador S.A. es vendido a Pronaca.
2010	El primer Proyecto de conversión de motor a Gas financiado con bonos de carbono del mundo es vendido a Petroamazonas.

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Elaborado por: Wärtsilä Ecuador

1.3.2. Organigramas

“El organigrama es la representación gráfica de una estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos” (Hernández Orozco, 2007)

1.3.2.1. Organigrama Estructural

Según (Asensio del Arco & Vázquez Blomer, 2013) indican que el organigrama estructural “Se limita a poner en el manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad”.

El organigrama es una representación gráfica de las operaciones de una empresa. El tipo de organigrama más utilizado es el estructural debido a que permite

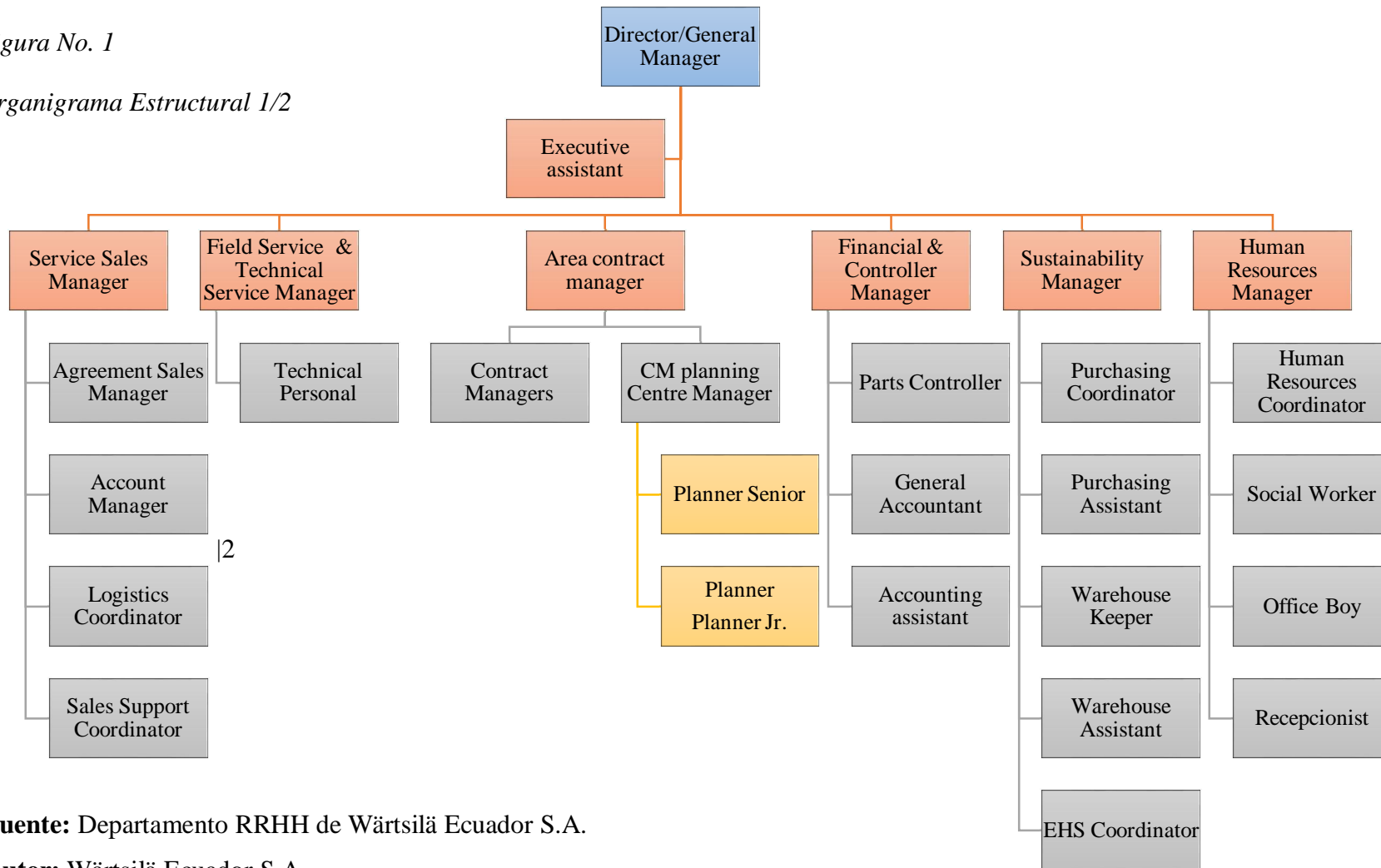
visualizar de manera simplificada los diferentes niveles jerárquicos mostrando la estructura organizativa de una entidad. El organigrama estructural cumple un rol informativo al brindar datos sobre las características generales de la organización, las relaciones de autoridad que los vinculan y las distintas jerarquías.

En conclusión el organigrama estructural presenta una visión simplificada y resumida de la forma de distribución de una organización debido a que se ve reflejado el esqueleto de una empresa y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni dinámica.

En los Figuras No. 1 y 2 que se presenta a continuación podremos observar el organigrama estructural definido por Wärtsilä Ecuador S.A.

Figura No. 1

Organigrama Estructural 1/2

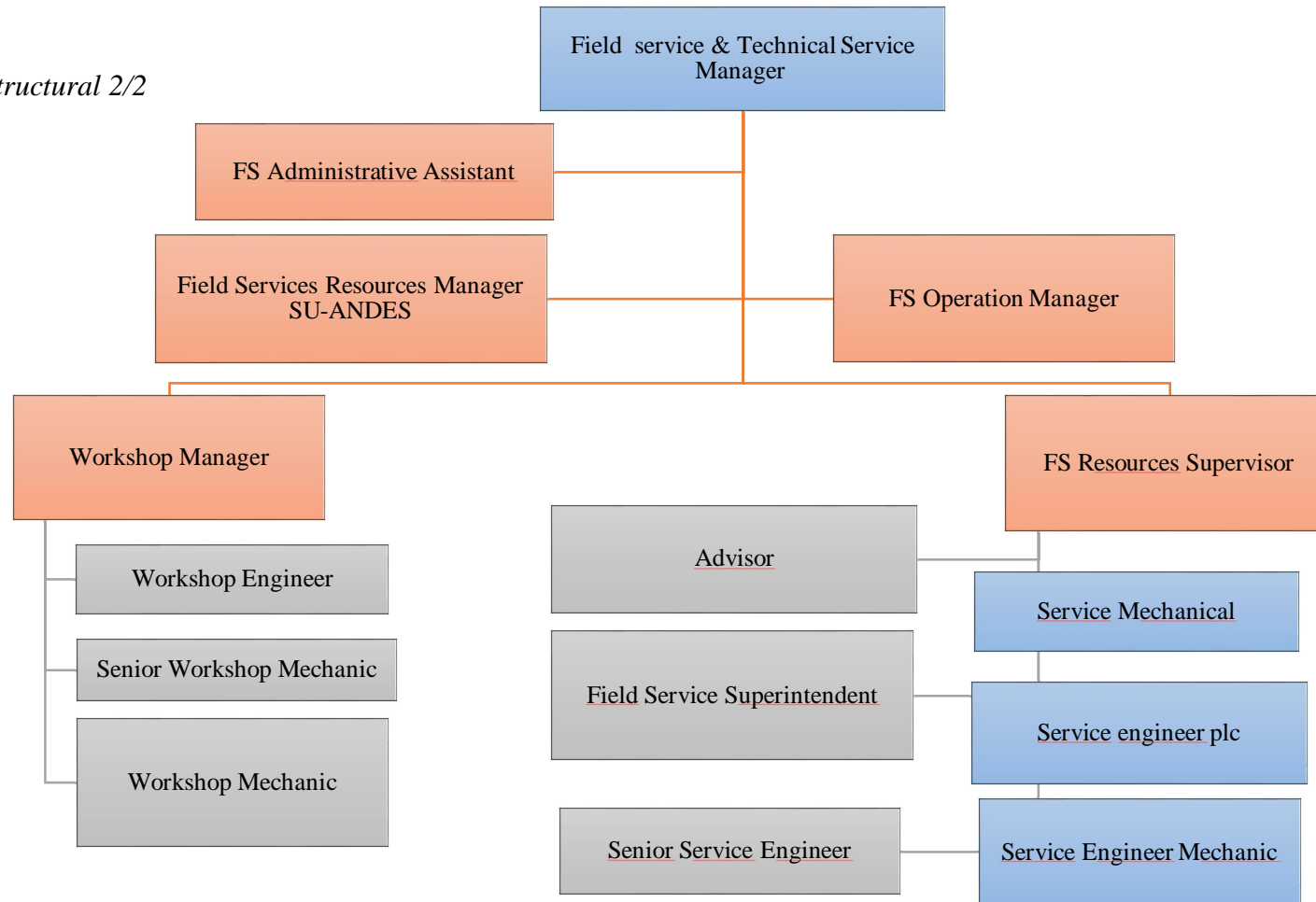


Fuente: Departamento RRHH de Wartsilä Ecuador S.A.

Autor: Wartsilä Ecuador S.A.

Figura No. 2

Organigrama Estructural 2/2



Fuente: Departamento RRHH de Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Wärtsilä Ecuador S.A.

1.3.2.2. Organigrama Funcional

“El organigrama funcional es la representación gráfica de todas las funciones de la empresa. Incluye la jerarquía y las líneas de dependencia que unen las diferentes funciones” (Abascal Rojas, 2004)

Los organigramas funcionales también son conocidos como organigramas por actividad los cuales a más de lo indicado en los organigramas estructurales explican las principales actividades que desarrolla cada órgano. La información que brindan es mucho más amplia que la que aporta los organigramas estructurales ya que se incluye las principales funciones, competencias y/o atribuciones de cada unidad departamental y sus interrelaciones.

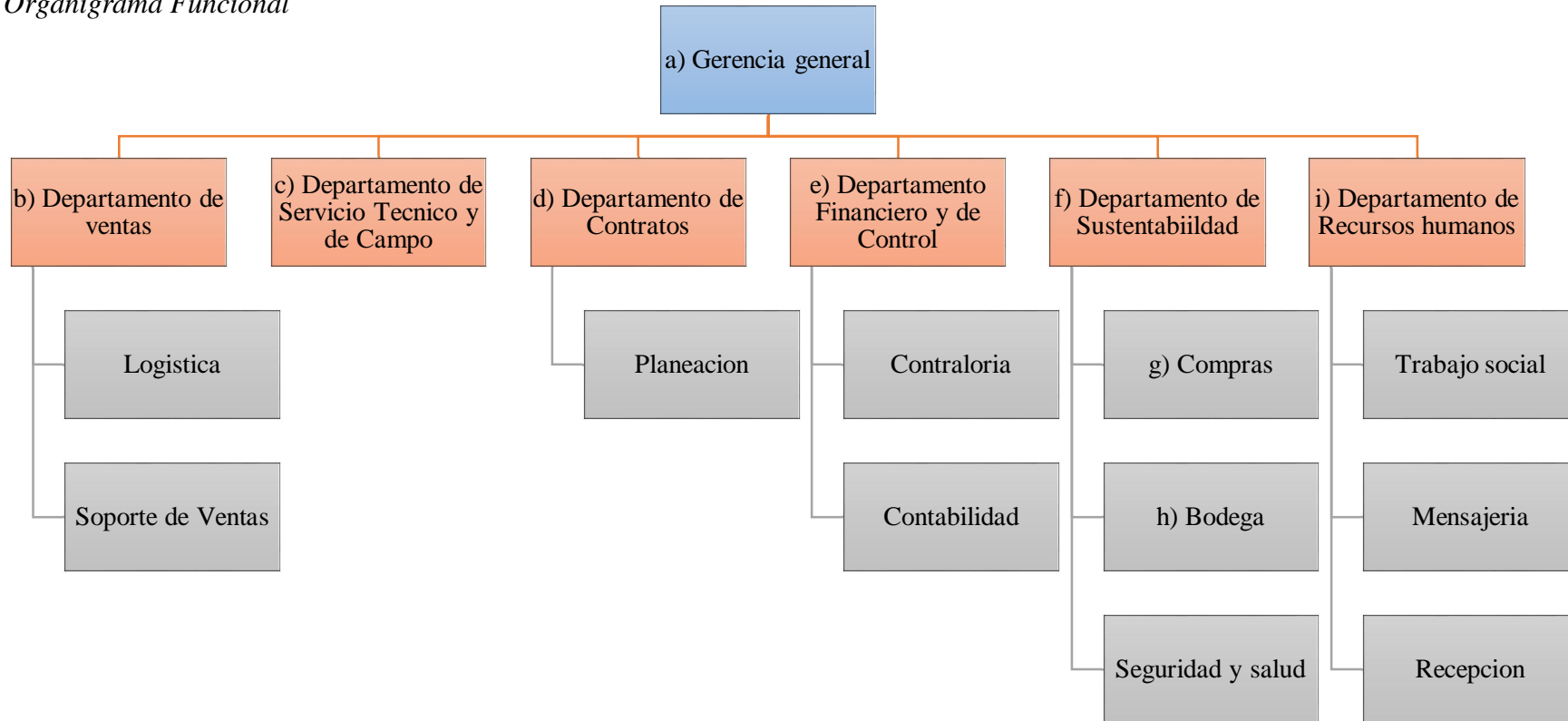
Generalmente este tipo de organigramas es utilizado para cursos de capacitación a empleados nuevos o para una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa ya que permiten apreciar la división del trabajo en la organización.

Por otro lado, presentan como inconveniente que es difícil su diseño en un formato reducido y con gran frecuencia, se lo realiza en forma parcial.

A continuación en el Figura No. 3 Se presenta el Organigrama Funcional establecido para Wärtsilä Ecuador .SA.

Figura No. 3

Organigrama Funcional



Fuente: Departamento RRHH de Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Wärtsilä Ecuador S.A.

Este organigrama detalla las funciones que cada departamento o área realiza, y para el efecto se cita a continuación.

a) Gerencia General/Dirección

- Actuar como portavoz de las partes interesadas de Wärtsilä y representar a nombre de la empresa
- Contratar a nombre de la empresa
- Reportar periódicamente a la casa matriz en Finlandia sobre el estatus de la compañía.
- Hacer cumplir todos los reglamentos, manuales, códigos de seguridad, salud y lineamientos corporativos.
- Asegurar el máximo crecimiento de los servicios actuales y productos a través de estrategias de productos claras
- Priorizar la responsabilidad y el compromiso de la seguridad y salud en el trabajo de todas las actividades a su cargo
- Ejecutar la estrategia de Wärtsilä y planes de acción anuales.
- Responsable de la gestión de los activos (incluidas las instalaciones) y el personal de la filial de acuerdo con la empresa instrucciones y las normativas locales.

b) Departamento de Ventas

- Asegurar el cumplimiento de los volúmenes de venta y margen presupuestados.
- Reportar los pronósticos y resultados de ventas mensuales garantizando la calidad y oportunidad de la información
- Asegurar la rentabilidad del negocio de ventas de servicios alineados con los objetivos y estrategias corporativas
- Analizar los resultados del proceso de ventas de servicios y retroalimentar proactivamente a Directores
- Implementar los lineamientos y desarrollos corporativos de la Venta de Servicios
- Incrementar la participación del portafolio en los clientes

- Mantener y monitorear el nivel de satisfacción del cliente en los niveles exigidos por la corporación

c) Departamento de Servicio Técnico y de Campo

- Analizar los resultados técnicos y económicos del proceso y retroalimentar proactivamente a Directores y Gerentes de Cuentas y Contratos
- Asegurar el conocimiento, almacenarlo, ordenarlo y distribuirlo a los gerentes de contrato, gerentes de ventas, gerente de cuentas y personal de Servicio Técnico
- Brindar asesoramiento técnico a clientes
- Participar en discusiones técnicas con clientes
- Reportar a gerencia los problemas técnicos, garantizando la calidad y oportunidad de la información
- Diseñar, implementar y hacer seguimiento de los planes de acción para solucionar problemas técnicos
- Analizar los resultados técnicos y retroalimentar proactivamente a la Gerencia y Dirección de la región
- Generar y monitorear los indicadores de Field Service como son: Tasas de utilización, margen, tiempo para facturar, indicadores de eficiencia (tiempo real vs planeado), etc.
- Proveer soporte técnico a los procesos de Ventas, Gestión de Contratos y Proyectos
- Asegurar el cumplimiento de las normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, para asegurar la ejecución de servicios de calidad en un entorno seguro y con mínimo impacto ambiental.

d) Departamento de Contratos

- Asegurar el rendimiento financiero de los contratos versus los resultados planeados.
- Reportar los resultados de presupuestos y cierres mensuales de los procesos de administración de los contratos garantizando la calidad y oportunidad de la información.

- Administrar a Nivel Regional los contratos asignados de conformidad con los estándares, procesos y prácticas generales Corporativas.
- Definir acciones correctivas y preventivas en la administración de los contratos de SUAND, realizando su seguimiento y la evaluación de la efectividad de las mismas.

e) Departamento Financiero y de Control

- Cumplir con los requisitos legales y principios contables para permitir a la corporación y todos sus grupos de interés, la ejecución y seguimiento de los planes de negocio basadas en información oportuna, precisa y relevante que representa la imagen fiel del estado de la corporación, las empresas y el entorno empresarial.
- Rendir cuentas confiables y de alta calidad tanto externa como internamente cumpliendo la legislación y reglamentos establecidos.
- Estimar y dar seguimiento a los modelos de negocios.
- Elaborar el presupuesto para la compañía y verificar el fiel y correcto cumplimiento de las actividades dentro del departamento con el fin de presentar información económica y financiera de forma real y acorde a la situación de la empresa
- Realizar el control financiero de los contratos contraídos por la empresa.
- Revisión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y autorizaciones bancarias.
- Controlar que todos los negocios funcionen conjuntamente con sus filiales
- Estimular e implementar actividades dentro y fuera del negocio, que provean confiabilidad en el negocio en otras áreas de la organización.
- Gestionar el riesgo financiero.

f) Departamento Sustentabilidad

- Desarrollar, mantener y mejorar el sistema integral de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente
- Desarrollar e implementar estrategias para la mejora de los procesos
- Mantener la coordinación, actualización e interface de los procesos y procedimientos locales en función de los lineamientos corporativos

- Implementar los procesos, procedimientos y guías corporativas en el área de QEHS a nivel de la región. Verificar su cumplimiento y en caso de desviaciones realizar acciones
- Desarrollar planes de acción en base a los objetivos y verificar su cumplimiento para todas las áreas y todos los procesos
- Mantener relaciones adecuadas con los pares a nivel de los contratistas
- Validar los planes de acción sobre los eventos de no calidad en la región (accidentes, incidentes, reclamos, quejas y riesgos)
- Mantener el sistema de gestión IMS certificada
- Elaborar el presupuesto anual de QEHS
- Gestionar la información y análisis de los indicadores de sustentabilidad establecidos por la corporación en la región
- Gestionar los programas de responsabilidad social externos
- Manejar el proceso de Compras de la empresa

g) Compras

- Dirigir y entrenar al grupo de compradores autorizados.
- Aprobar y mantener actualizada la tabla de los autorizados para aprobar las Órdenes de Compra
- Supervisar el proceso de Compra ejecutado por los compradores operacionales para asegurar la disponibilidad de los bienes y/ servicios y su entrega a los usuarios finales.
- Solucionar problemas de entrega complejos o repetitivos que estén relacionados con los compradores operacionales
- Supervisar y controlar las desviaciones en el inventario de los materiales, suministros, repuestos y herramientas compradas para la operación del negocio.
- Crear órdenes de compra en el sistema - SAP
- Solicitar diferentes cotizaciones para adquirir materiales y servicios
- Ejecutar compras bajo estándares requeridos por los diferentes departamentos
- Procesar facturas de proveedores en el sistema informático de la organización
- Comprar, entregar y controlar los útiles de oficina

- Elaborar notas de envío de correspondencia interna, recibir y entregar las encomiendas a sus respectivos destinatarios a nivel nacional.
- Hacer el GR (Good receipt) en el sistema de los materiales que no entran a inventario.

h) Bodega

- Tomar registro de bienes materiales que se ingresan a bodegas.
- Almacenar los registros de los materiales en medios escritos y/o magnéticos.
- Efectuar salidas de bodega conforme a requerimientos de los clientes internos.
- Reportar informes mensuales a compras, respecto de la cantidad y estado de las existencias que contengan a lo menos saldos disponibles valorizados.
- Hacer el GR (Good receipt) de los materiales que entran a inventario en el SAP (sistema informático)
- Carga y descarga de la mercancía de los clientes y proveedores.
- Reportar y separar las mercancías averiadas para devolución.
- Almacenar en el lugar asignado la mercancía de cada uno de los proveedores.
- Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve.
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los funcionarios con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo

i) Recursos Humanos

- Proponer políticas generales para el departamento tomando en cuenta en las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Asistir un programa eficaz de reclutamiento y selección
- Preparar y legalizar los contratos, con la previa aprobación y firma del Gerente General
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

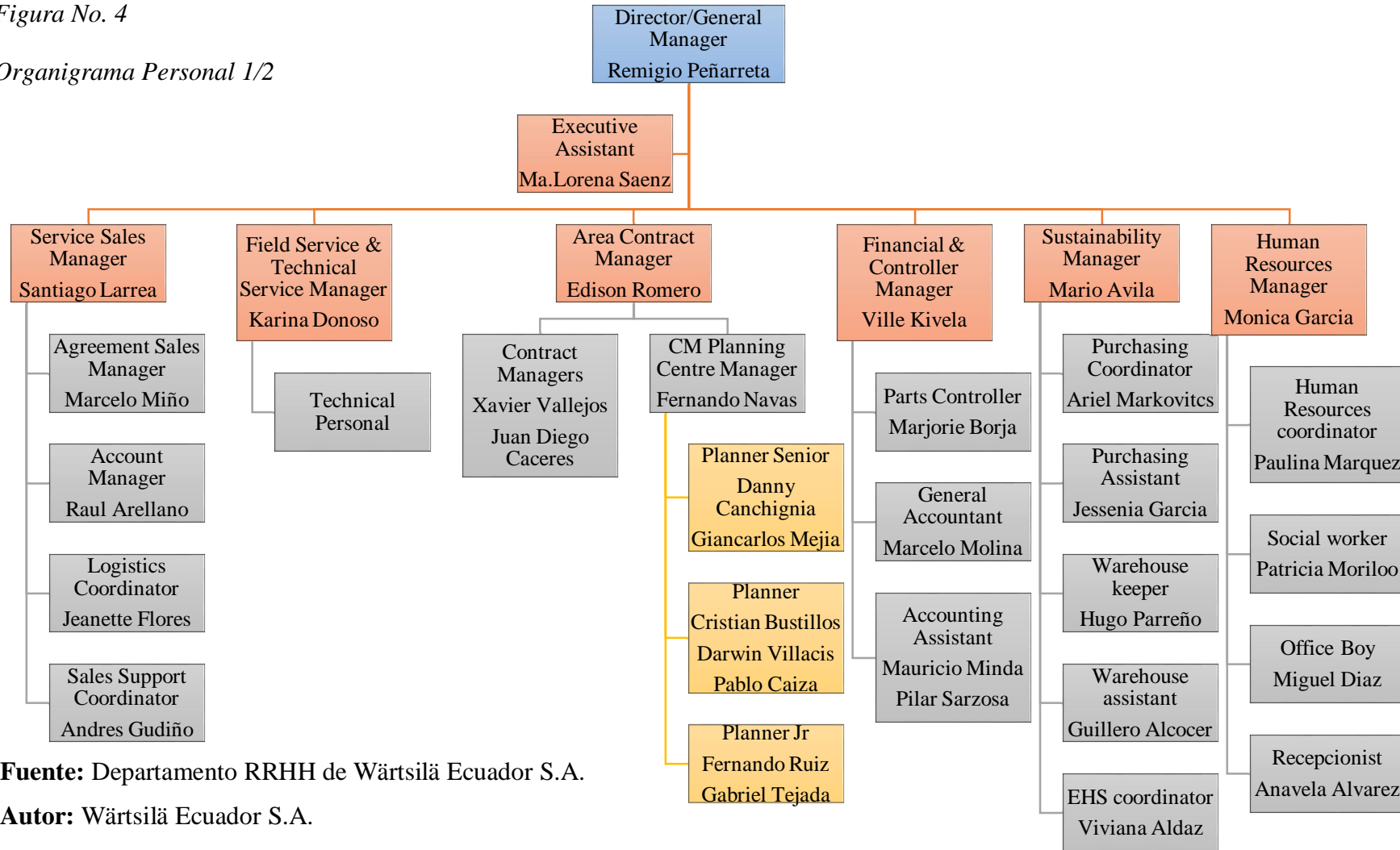
1.3.2.3. Organigrama Personal

El organigrama personal según (Cabello Ganuza, Gutierrez Mañas, & Grau Grau, 2015) nos dicen que es aquel que “muestra con nombres y apellidos las personas que desempeñan las diferentes funciones”.

Según lo investigado podría llegar a concluir que este organigrama muestra la necesidad en relación a puestos y número de plazas existentes o necesarias para cada unidad asignada, también encontramos los nombres de las personas que ocupan ese cargo en la empresa y para efectos del presente trabajo en el Figura No. 4 y 5 que se muestra a continuación podemos observar el organigrama personal de Wärtsilä Ecuador.

Figura No. 4

Organigrama Personal 1/2

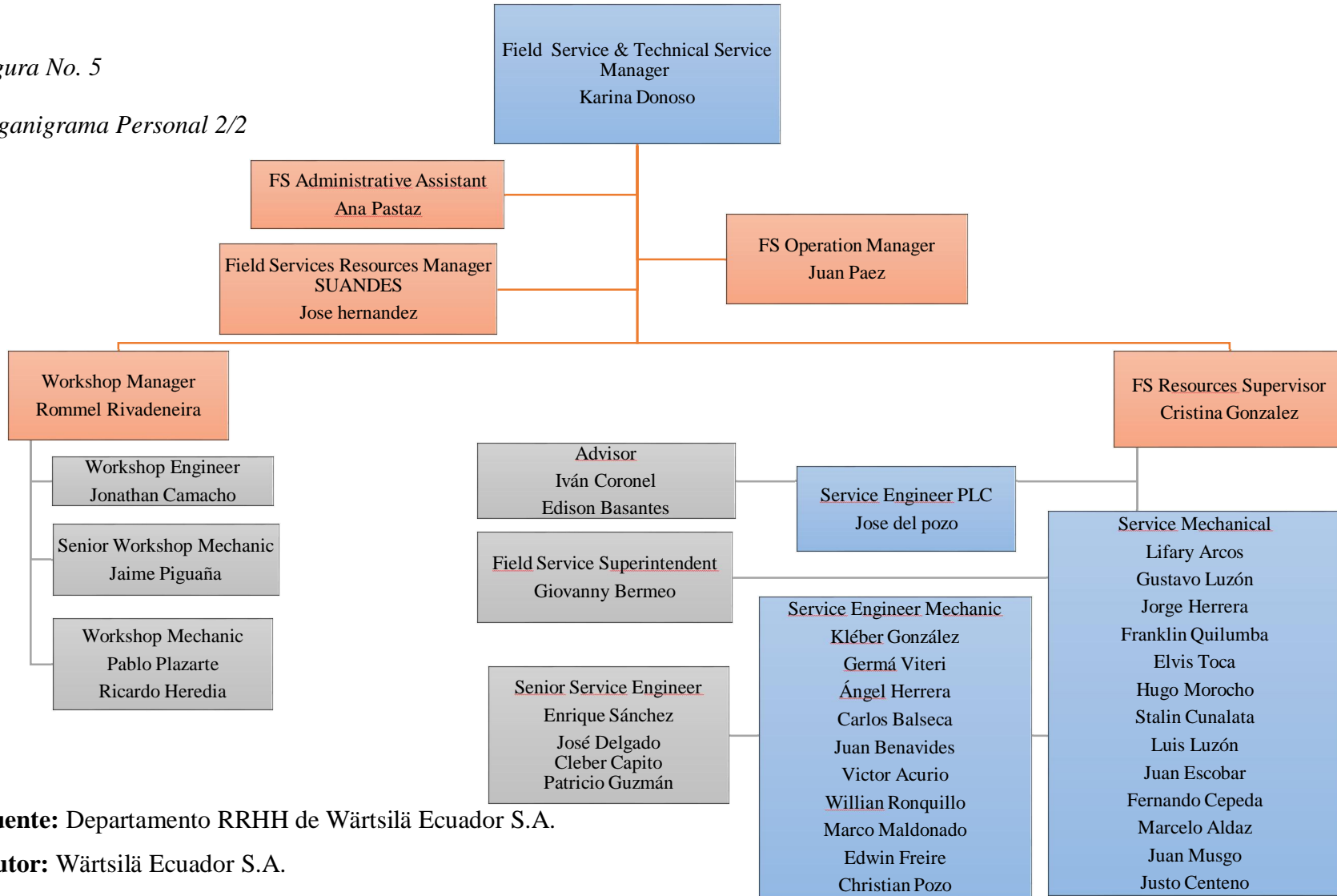


Fuente: Departamento RRHH de Wartsilä Ecuador S.A.

Autor: Wartsilä Ecuador S.A.

Figura No. 5

Organigrama Personal 2/2



Fuente: Departamento RRHH de Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Wärtsilä Ecuador S.A.

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Misión

Antes de indicar la misión que Wärtsilä ha establecido quisiera citar a (Ramírez Alfaro, 1997) que habla sobre la misión diciendo que es “el propósito mayor de la existencia de una institución”. Nos indica también que existen 6 razones principales por las cuales la misión se debería formular sin escatimar tiempo, recursos o creatividad y se detallan a continuación:

- “Asegura una unanimidad relativa sobre los propósitos de la organización, lo que evita la búsqueda de propósitos contradictorios y conflictivos.
- Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- Es la referencia más adecuada (tal vez la única referencia) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
- Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, lo que ofrece la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, o frente a una misión formulada de una manera imprecisa, donde el rumbo no existe o no está identificado con precisión y claridad.
- Permite a todas las unidades-divisiones de la institución formular misiones específicas consistentes con la misión general. La formulación de la misión general es una manera de transferir apropiada y consecuentemente los objetivos y propósitos generales de sus centros, programas y proyectos de investigación.
- Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.”
(Ramírez Alfaro, 1997)

La empresa Wärtsilä Ecuador S.A. en su Plan Estratégico aprobado en el 2014 vigente hasta el 2017 establece la siguiente misión:

“Proveemos soluciones energéticas a largo plazo que mejoran los negocios de nuestro clientes. Al mismo tiempo, creamos mejores tecnologías que beneficien tanto a nuestros clientes como al medio ambiente”.

2.2 Visión

(Francés, 2006) Dice que “La Visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y debe servir de norte a las acciones de sus miembros...”

La visión de Wärtsilä Ecuador está alineada a la visión de la Corporación y según consta en su Planificación Estratégica se detalla a continuación:

“Seremos los socios más valiosos de todos nuestros clientes”

2.3 Objetivos y Metas

Para (Fleitman, 2007) “El objetivo indica el propósito de una acción en particular por realizar y la meta el resultado esperado de esa acción. El objetivo es genérico y la meta es específica, y se plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo.”

Wärtsilä ha fijado los siguientes objetivos y metas:

- Obtener un GTV (Global Trade Value – Valor de Ventas Globales) en la división de Servicios de 32'700.000 usd
- Alcanzar un EBIT (Earnings Before Income Taxes – Ganancias antes de impuestos) en la división de Servicios del 11%
- Firmar 3 nuevos acuerdos de servicios a largo plazo.
- Mantener en CROL (Sistema de evaluación para clientes externos).- satisfacción cliente externo una calificación de 8/10.

- Lograr un resultado en My voice (Sistema de evaluación para los empleados)-satisfacción interna: igual o mayor a 4.
- Establecer un Plan de continuidad del negocio.
- Implementar al menos 2 nuevos productos en FS (Field Service – Servicios de Campo)
- Cumplir el plan de capacitación sobre el 85%
- Tener Cero accidentes con días perdidos y cero accidentes ambientales durante 365 días seguidos.
- Minimizar la diferencia del Stock al 0.5% del valor del inventario.

2.4 Políticas

“Las Políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir.”“...Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.” (Francés, 2006).

Wärtsilä Ecuador se rige bajo las Políticas Corporativas que están publicadas en el Manual Corporativo y que aplican para todas las subsidiarias de la corporación.

Sin embargo en el Figura inferior encontraremos las principales políticas detalladas en el Código de Conducta Corporativo:

Figura No. 6

Políticas de Wärtsilä

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Wärtsilä Corporation

Sin embargo tiene siete políticas que se complementaron a nivel local y se detallan a continuación:

- Política de Correo electrónico:
- Política de Entretenimiento
- Política de Control de Alcohol y Sustancias estupefacientes
- Política de Abastecimiento y Compras
- Política de Apoyo para estudios superiores
- Política de Uso de Teléfono celular.

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión al departamento de compras de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. principalmente nos guiaremos en base a lo estipulado en las siguientes Políticas Corporativas:

- **Política de Anticorrupción**

Ninguna empresa Wärtsilä o cualquiera de sus empleados puedan, directa o indirectamente, promesa, oferta, pagar, solicitar o aceptar sobornos o comisiones de cualquier tipo, incluyendo el dinero, beneficios, servicios o cualquier cosa de valor. Dichos pagos y favores se puede considerar el soborno, lo cual viola la legislación local y los principios reconocidos internacionalmente para combatir la corrupción y el soborno.

- **Política de Compras y Abastecimiento**

El propósito de esta política es asegurar una alta calidad, entrega a tiempo, el mejor costo total, y los tiempos de entrega óptimos para los materiales y servicios adquiridos, y para limitar el número de personas autorizadas a comprar en el nombre de Wärtsilä.

Está constituida por dos partes: Parte I establece las normas relativas a cómo un empleado deberá actuar con el fin de recibir los materiales o servicios requeridos. Parte II establece las normas aplicables a la persona que compra para asegurar que se cumplen la calidad, la entrega, el coste y que los objetivos de tiempo se cumplan. En esta parte deberá aclarar y alinear la forma de trabajar y responsabilidades entre los diferentes organismos relacionados con las compras dentro de Wärtsilä.

- **Política de Consultoría y Subcontratación**

Esta política tiene como propósito el especificar los criterios que se deben seguir en caso de que se requiera subcontratar los servicios de alguna entidad ajena a Wärtsilä, así como también en caso de que se necesite contratar alguna consultoría.

- **Política de Herramientas y Equipo Técnico**

El objetivo de la política es especificar las normas para la adquisición de herramientas, equipos técnicos y materiales de embalaje.

Las solicitudes de compra aprobados y / o propuestas de inversión, incluyendo las especificaciones, se enviarán a la persona que tiene la autoridad para hacer una petición de oferta (RFQ).

Se excluyen de esta política las compras que se realicen a alguna de las subsidiarias y compras que se requieran para acuerdos a largo.

- **Política de Materiales de Oficina**

Esta política tiene como fin el especificar las normas para la adquisición de material o suministros de oficina que será utilizado por los empleados de Wärtsilä que no deberá exceder las 200 unidades.

Se excluyen de la cobertura de esta política: los equipos multifunción, impresoras, copiadoras, escáneres, faxes, cámaras digital o web, tableros inteligentes, etc.

2.5 Estrategias

Para la definición de estrategia citaré a (Huamán & Rios, 2011) debido a que tomaron en consideración varias definiciones de diferentes autores y de distintas épocas para determinar que: “La estrategia es el vínculo entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad; responde mediante iniciativas o reacciones a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente previstas para el futuro.”

Las estrategias que Wärtsilä Ecuador S.A. ha definido en su Planificación Estratégica se detallan a continuación:

- Crear un fuerte sentido de responsabilidad a todos los niveles de la empresa que permita atraer y retener talento humano competente.
- Desarrollar habilidades de liderazgo en los empleados de Wärtsilä Ecuador.
- Ejecutar entrenamientos de idiomas y de producto según las necesidades de los empleados y de los clientes.
- Desarrollar competencias técnicas e impulsar y facilitar el intercambio de conocimientos.
- Mejorar el tiempo de respuesta de los procesos para la creación de una organización orientada hacia el cliente y las ventas optimizando la organización local y minimizando la burocracia
- Mejorar el intercambio de conocimientos de Plantas de Generación y Energía Marítima para promover acuerdos de servicio.
- Mantener la competitividad y desarrollar un modelo de propuesta de valor diferenciada
- Oferta para nuevas instalaciones, en una ubicación estratégica.
- Asegurarse que Wärtsilä Ecuador cuente con herramientas de alto nivel, equipo, mano de obra especializada y procesos eficientes
- Implantar un taller móvil en Pacific Rubiales
- Promover conversiones GD entre clientes OGI (Oil & Gas Industry – Industria de Crudo y Gas) y reforzar la competencia en Tecnología de motor CRO
- Implementación de Sistemas Duales para el correcto funcionamiento de motores a Gas y Combustible

2.6 Principios y Valores

2.6.1. Principios

(Amaya Amaya, 2005) “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que

son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”

En concordancia con la definición anteriormente citada, en la parte inferior se presentan los principios corporativos que ha definido Wärtsilä en su Código de Conducta y que es parte de su cultura organizacional.

Sinceridad

Wärtsilä fomenta la sinceridad y transparencia, así como el diálogo continuo con las partes interesadas, incluidos los clientes y otros socios empresariales, accionistas, personal, autoridades, comunidades locales y medios de comunicación. No obstante, en ocasiones las normas del mercado de valores y las consideraciones sobre competencia pueden restringir dicha sinceridad y transparencia.

Wärtsilä se esfuerza para mantener la honestidad y precisión al comunicarse con las partes interesadas y los empleados deben realizar sus declaraciones de acuerdo con este principio.

Respeto por los derechos humanos y laborales

Wärtsilä apoya y respeta la protección de los derechos humanos según se define en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Los empleados no pueden emprender ninguna acción que infrinja estos principios sobre derechos humanos, ya sea de manera directa o indirecta.

Wärtsilä apoya los derechos laborales básicos según los define la Organización Internacional del Trabajo. A este respecto, Wärtsilä defiende la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. En caso de que las leyes locales restrinjan estos derechos, Wärtsilä intentará ofrecer a sus empleados medios alternativos para que expresen sus puntos de vista. Wärtsilä no acepta ningún tipo de trabajo forzado o forzoso, ni el empleo de mano de obra infantil.

Prácticas de empleo justas

Wärtsilä fomenta la no discriminación basada en raza, etnia y origen nacional, color, género, estatus familiar, orientación sexual, credo, discapacidad, edad o ideas políticas, u otras características protegidas por la ley. Wärtsilä fomenta la igualdad de oportunidades y los empleados se seleccionan y tratan según sus capacidades y méritos.

Wärtsilä no acepta ningún tipo de discriminación, acoso o intimidación de sus empleados.

Salud y seguridad laboral

Wärtsilä intenta crear lugares de trabajo libres de riesgos para sus empleados, contratistas y el resto de personas que trabajan en distintos lugares mediante la aplicación de altos estándares de salud y seguridad laboral. Wärtsilä se esfuerza para garantizar la seguridad de sus productos y soluciones a través de procesos de desarrollo de primera categoría para los mismos.

Cada empleado es responsable de cumplir las instrucciones de seguridad, de utilizar equipos de protección personal y de informar acerca de cualquier defecto de las instrucciones de seguridad o las medidas de protección.

Conflictos de intereses

Wärtsilä espera que sus empleados sean totalmente leales. Los empleados deben evitar las situaciones en las que sus intereses personales puedan entrar en conflicto con los de Wärtsilä. Esto supone, por ejemplo, que los empleados no pueden aceptar regalos ni ofrecimientos de atenciones de una parte interesada, excepto regalos y ofrecimientos de atenciones de valor mínimo en forma ocasional, siempre que no se produzca un conflicto de intereses.

Lucha anticorrupción

Ni la empresa Wärtsilä ni ninguno de sus empleados pueden, directa o indirectamente, prometer, ofrecer, pagar, solicitar o aceptar sobornos de ningún tipo, incluido dinero, beneficios, servicios o cualquier cosa de valor. Dichos pagos o favores pueden considerarse un soborno, lo cual infringe la legislación local y los principios reconocidos internacionalmente sobre lucha contra la corrupción y el soborno.

Cuidado del Medio ambiente

El objetivo de Wärtsilä es desarrollar y producir para sus clientes soluciones y servicios avanzados sobre el medioambiente para cumplir los requisitos esenciales, como la reducción de las emisiones y la alta eficacia. Nos estamos esforzando para lograr un desarrollo sostenible mediante el uso de los avances técnicos más recientes en la selección de materias primas, los procesos, los productos, los desechos y las emisiones. Todos los empleados deben cumplir las políticas e instrucciones relativas a la protección medioambiental.

2.6.2. Valores

Según la (Editorial Vértice, 2008) define a los valores como “Creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.”

Los valores organizaciones de Wärtsilä que constan en su Código de Conducta se presentan a continuación, son:

Energía: Capturar oportunidades y hacer que las cosas sucedan.

Excelencia: Hacer las cosas mejor que cualquier otro en nuestra industria.

Entusiasmo: Fomentar abiertamente el respeto y la confianza para crear entusiasmo.

Figura No. 7

Valores de Wärtsilä



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Wärtsilä Corporation

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Existen varios factores que intervienen en la operación de una empresa. Estos eventos pueden ser tanto internos a la organización como externos, al afectar de cierto modo el funcionamiento de una entidad, deben ser considerados para determinar posibles oportunidades e incluso amenazas. Su análisis es esencial ya que se pueden tomar acciones tanto como para aprovechar las fortalezas en caso de una oportunidad o mitigar una debilidad en caso de una amenaza.

Según lo indicado en la parte posterior y para la realización de este trabajo a continuación se presentará un diagnóstico del análisis interno y externo de la empresa Wärtsilä Ecuador.

3.1 Análisis Interno

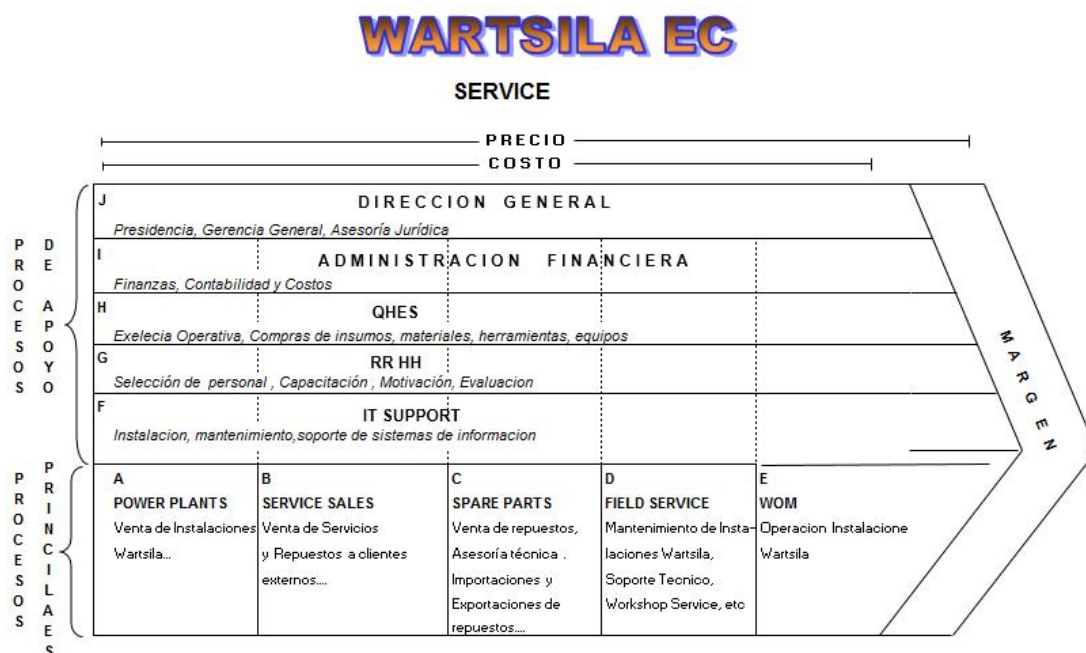
Para conocer la organización interna de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. consideraremos en un inicio el mapa de procesos que se detalla en el Figura No. 8 que se muestra a continuación.

En el mapa de procesos podemos observar que existe una distinción entre los procesos de la empresa y se distribuye en: procesos de apoyo donde encontramos la Dirección General, la Administración Financiera, OPEX – QHES, Recursos Humanos y soporte de Tecnologías de la Información.

Y por otro lado los procesos principales que son: Plantas de Generación Eléctrica, Ventas de: Repuestos, Servicio Técnico y Contratos.

Figura No. 8

Mapa de Procesos Wartsilä



Fuente: Wartsilä Ecuador S.A.

Autor: Wartsilä Corporation

Para objeto de este trabajo se analizará los subprocesos de compras que Wartsilä Ecuador en su manual de procesos los presenta dentro del literal H de su mapa de procesos en la sección de QHES.

3.1.1. Descripción de los Procesos de Compras

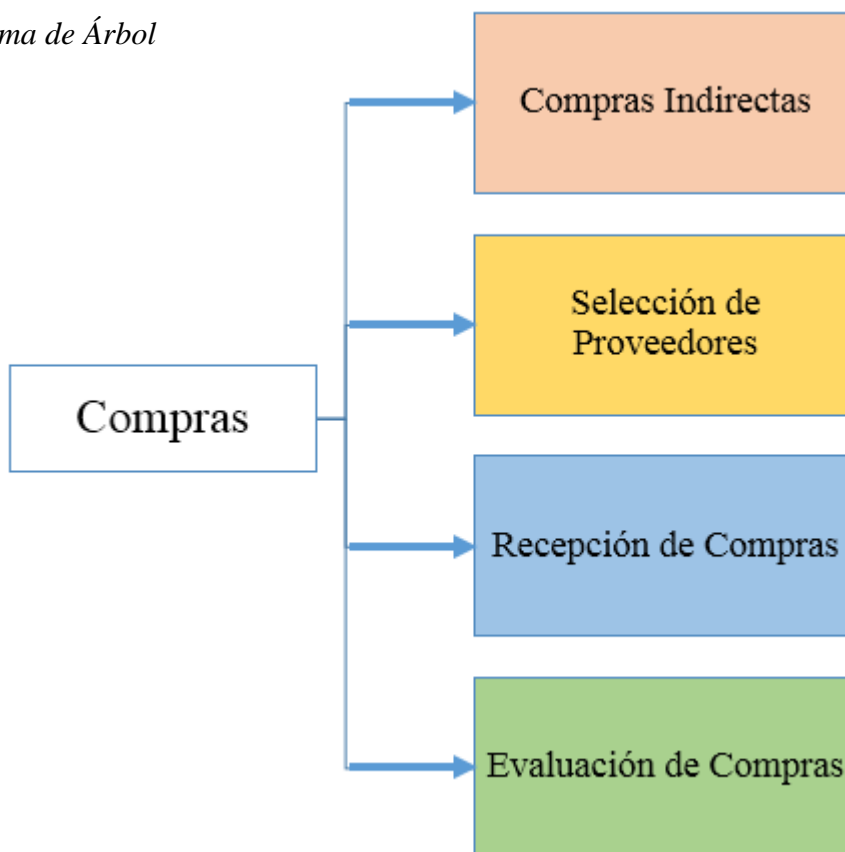
Existe un proceso de Compras en la Empresa Wartsilä Ecuador S.A. que a su vez se divide en 4 subprocesos que se detallan a continuación:

- Compras Indirectas
- Selección de Proveedores
- Recepción de Compras
- Evaluación de Compras

A continuación se presenta el Diagrama de Árbol del proceso de Compras:

Figura No. 9

Diagrama de Árbol



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Marjorie Borja

En la parte inferior encontraremos a detalle los subprocesos:

3.1.1.1. Compras Indirectas

1) OBJETIVO

Determinar la manera en que Wärtsilä Ecuador realiza la adquisición de bienes y servicios.

2) ALCANCE

Aplica en todas las compras realizadas por Wärtsilä Ecuador, de repuestos, insumos y servicios, así como también la subcontratación temporal de servicios requeridos por la organización para atender los requerimientos de los clientes.

Se excluyen de este procedimiento aquellos cargos considerados “costo de venta de repuestos”, tales como importaciones de repuestos para la venta, aranceles, gastos de aduanas, transporte y cualquier otro que esté directamente asociado a una importación de repuestos. Adicionalmente, se excluyen de este procedimiento gastos y costos pagados por caja chica, gastos de Travel, rendiciones de gastos y servicios básicos y compras que no necesitan una Orden de Compra para su ejecución

3) DEFINICIONES

- Insumos: Materiales y herramientas utilizados para la prestación de servicios.
- Subcontratación de Servicios: Contratación o adquisición de Servicios que tienen como lugar de realización las instalaciones del mandante u otra que él requiera y cuyo documento de cobro es una factura de honorarios o contrato de servicios cuyo lugar de ejecución son:
 - Las oficinas de Wärtsilä Ecuador.
 - Las instalaciones de los clientes, pero que figure Wärtsilä Ecuador como proveedor del mismo.
- SAP: Software que facilita el flujo de la información entre las distintas funciones de la empresa. Disponible a nivel corporativo.
- FCA (Free Carrier): Incoterm utilizado para operaciones de compraventa internacional.
- Instalación: Nombre de la embarcación o planta de propiedad del cliente.
- WO (Work Order): Set de documentos internos que respaldan la planificación y ejecución de un servicio.
- PR (Purchase Requisition): Documento digital generado en SAP para solicitud de compras.

- PO (Purchase Order): Documento digital generado en SAP para confirmar una compra.
- OA (Order Acknowledgement): Confirmación de orden emitida por Fábrica.
- SPMT (Service Process Management Tool): Software de Control de Gestión.
- Orden de Compra/Trabajo: Documento emitido por el cliente para confirmar una compra a Wärtsilä.
- Adquisición de Servicios: Adquisición de Servicios que tienen como lugar de realización las instalaciones del proveedor y cuyo documento de cobro es una boleta de productos y servicios.
- AM (Account Manager): Gerente de Cuentas.
- SPC (Spare Parts Coordinator): Coordinador de Repuestos.
- Warehouse Keeper: Jefe de Bodega.
- Purchasing Coordinator: Coordinador del área y proceso de compras.
- Operative Purchaser: Comprador Operativo encargado directamente de compras y coordinación entre usuario interno y proveedor.

4) RESPONSABILIDAD

La aplicabilidad de este procedimiento es obligatorio y extensivo a todos aquellos gerentes de área en posiciones con responsabilidad de presupuesto y con límites de aprobación de gasto.

El control de la correcta aprobación de los gastos y/o costos es responsabilidad del Contralor y del Gerente General. El proceso lleva un correlativo de Órdenes de Compra generado por el Sistema SAP.

La implementación efectiva de este procedimiento es responsabilidad del Coordinador de Compras y en cada proceso, del Gerente de Área. Asimismo el Contralor es responsable de efectuar las auditorias pertinentes de manera de garantizar la correcta contabilización de los gastos y/o costos y la aplicación de este procedimiento donde aplica.

5) GENERALIDADES

Cualquier compra debe realizarse a través del sistema informático SAP. La administración de los compradores está registrada en SAP y corresponde a la descripción de actividades.

Las compras que se realizan bajo contrato a precio fijo y servicios básicos, no requieren PR ni PO.

6) DESARROLLO

Compras Comunes (Normales)

A modo general, cada vez que sea necesario gestionar una compra se deberá seguir el siguiente esquema:

- a) El usuario final realizará la PR (purchase requisition) en SAP o en PTIP (si no tiene acceso a SAP) que se encuentra en Compass.
- b) Se obtiene una cotización (RFQ). Puede ser a través del área de Compras o directamente a través del usuario. El segundo caso aplica solamente para cuando:
 - i. Se trate de material técnico, especializado, o de sensibilidad ambiental / condiciones de seguridad laboral
 - ii. Conozca proveedores calificados por Wärtsilä
 - iii. Se trate de una compra con limitante de tiempo

El área de Compras tiene la facultad de revisar precios y condiciones y decidir la elección de otro proveedor en caso que lo considere apropiado.

- c) Toda cotización debe contener la siguiente información:
 - a. Descripción clara y completa del producto / servicio.
 - b. Precio neto (sin impuestos).
 - c. Precio total incluyendo impuestos aplicables.
 - d. Tiempo de entrega.
 - e. Términos de entrega o Incoterms (e.g. FCA, DDP, etc.).

- d) Luego de cotizado el producto o servicio, el usuario final debe revisar la información mencionada en el literal “c” anterior y, en caso de estar totalmente de acuerdo con dicha información, obtener aprobación escrita (por e-mail o mediante firma) del responsable del centro de costo al que se asignará la compra.

El solicitante / parte interesada será responsable de revisar que la información de la cotización sea correcta y acorde a sus necesidades y especificaciones técnicas. Dicha responsabilidad no será del Comprador por cuanto éste último no es experto en detalles técnicos ni especializados.

- e) El usuario final deberá enviar la Purchase Requisition con la debida aprobación al Comprador Operativo, quien generará la PO.
- f) El Comprador Operativo gestionará la nueva aprobación de la PO en SAP. Considerando los siguientes aspectos:
- La PO será aprobada bajo dos niveles de aprobación.
 - Uno de los aprobadores debe ser el responsable del objeto de costo (Centro de Costo, Orden de Servicio, WBS Element, Proyecto, orden interna) al que se está cargando el costo y/o gasto.
- g) El Comprador Operativo enviará la PO al proveedor y confirmará la orden (OA).
- h) El Comprador Operativo recibirá los materiales y comunicará al usuario final para que los recoja.
- i) El Usuario Final revisará que se recibe a conformidad el pedido (cantidad, modelo, etc.) y comunicará al Comprador Operativo.
- j) El Comprador Operativo realizará el recibo conforme en SAP (GR) para que se desbloquee la factura para su respectivo pago.
- k) La compra de insumos (consumibles) se realiza por un comprador operativo del área de Almacén, en base a un esquema de mínimos y máximos en los lugares en que aplique.

Compras de material TI / computación

El proceso para compras de material IT y que tengan las siguientes condiciones:

- Computadoras.

- Monitores
- Servidor
- Reemplazo o aumento de memoria para computadoras y/o
- Productos informáticos que tengan un valor mayor a 100 USD.

Después de la RFQ y antes de la PO, deberán tener la aprobación del responsable de TI para asegurar que el material que se compre sea necesario y adecuado para el requerimiento y acorde a los requerimientos informatizados de Wärtsilä; se excluyen de esta lista los insumos de TI. Es igual al proceso mencionado anteriormente, con las siguientes consideraciones:

- a) El responsable de TI conocerá de la recepción de los materiales descritos anteriormente.
- b) Los equipos y materiales de TI entregados a cada empleado deberán ser registrados a fin de que durante la desvinculación, los responsables de RR.HH. deberán conocer los equipos a ser devueltos. Entre estos:
 - a. Computadoras o servidores.
 - b. Monitores.
 - c. Accesorios varios de computación como i) teclados, mouse, audífonos, micrófonos, etc.
 - d. Dispositivos de almacenamiento de información incluyendo i) memorias flash, ii) discos duros internos o externos, iii) tarjetas de memoria SD o similar, etc.
 - e. Tablet (computadoras táctiles) o similar.
 - f. Cámaras de fotos.
 - g. Grabadoras de voz, video o similar.
 - h. Mochilas, maletas, maletines o similar.
 - i. Proyector.
 - j. Impresoras.
 - k. Cualquier otro material que pueda tener relación a este tipo de productos, en caso de duda, será consultado con el responsable de TI.

Compras de activos

Activo se considera cualquier producto que no se factura al cliente y que supera USD \$1.000 en valor (incluyendo impuestos). El proceso será igual al antes mencionado, con las siguientes consideraciones:

- a) Antes de la compra, el usuario final deberá realizar en SAP una solicitud de inversión (Investment Proposal) para obtener un número de activo (Asset Number) que seguirá el procedimiento respectivo.
- b) Se realizará la PR de manera normal, usando el Asset Number indicado
- c) Las compras de Activos Fijos (e.g. herramientas, etc.) se cargan únicamente a centros de costo y no se pueden cargar por ningún motivo a órdenes de servicio, networks, projects, WBS Elements, etc. al menos que dichos materiales se destinen a la venta al cliente.
- d) En caso de que se detecte lo anteriormente mencionado, el Comprador Operativo detendrá el proceso de compra hasta que se realice la PR con el Asset Number.

Compras de pasajes aéreos

Para la compra de pasajes aéreos, el responsable es el usuario final, mismo que seguirá el siguiente proceso, que difiere del normal:

- a) Antes de la compra, el usuario (viajero) deberá presupuestar en el Travel Request el pasaje aéreo (con el proveedor BCD Internacional) y de manera independiente (no con BCD), cualquier valor adicional como hotel, transporte, alimentación, etc.
- b) El usuario deberá realizar el formato de aprobación de viaje (Travel Request), en digital (Compass) o en el formato manual.
- c) Los niveles de autorización dependen del tipo y destino de viaje y se encuentran descritos en la sección de "Travel" en Compass.
- d) Una vez aprobado el Travel Request, el viajero lo enviará (únicamente) a la agencia proveedora (BCD internacional) para la emisión del pasaje aéreo.
- e) El usuario será responsable de la recepción y revisión del pasaje aéreo.

Compras / reservas de hospedaje en hotel

El proceso para reservas / uso de hotel será igual al proceso del numeral 5.1, con las siguientes consideraciones:

- a) La reserva de hotel la debe hacer el usuario final directamente usando la información de contacto provista por el área de Compras Indirectas y no se puede realizar a través de Metropolitan Touring (BCD internacional).
- b) El usuario / huésped deberá firmar la factura al momento de salir del hotel.
- c) El usuario / huésped deberá realizar la PR con una pre factura o detalle exacto de consumo (para garantizar que la PR sea idéntica a la factura) y finalmente enviar la PR al Comprador Operativo.
- d) Luego el Comprador Operativo envía la PO al proveedor, quien envía la factura con número de PO.

Notas: Los siguientes valores no podrán incluirse en la facturación a Wärtsilä Ecuador:

- a. Bebidas alcohólicas.
- b. Comidas que superen \$25 incluyendo impuestos.
- c. Habitaciones de lujo, suites, o similar, salvo con una comunicación del hotel indicando que no habían habitaciones sencillas disponibles.

El usuario del bien o servicio que se haya comprado y que tenga alguna inconformidad ya sea por calidad, entrega, incumplimiento, precio, falta de seriedad, etc. Deberá notificar al área de compras mediante un correo explicativo en el que indicará:

- a. Detalle de lo sucedido
- b. Proveedor que incumplió
- c. Fecha en la que ocurrió
- d. Efecto que ocasionó en el giro del negocio o en actividades de Wartsila
- e. Acción recomendada sobre el reclamo.

El responsable de compras deberá asegurarse de mantener un registro de estos eventos así como también de las acciones sobre el proveedor y del producto/ servicio requerido.

7) REFERENCIAS

No aplica

8) REGISTROS

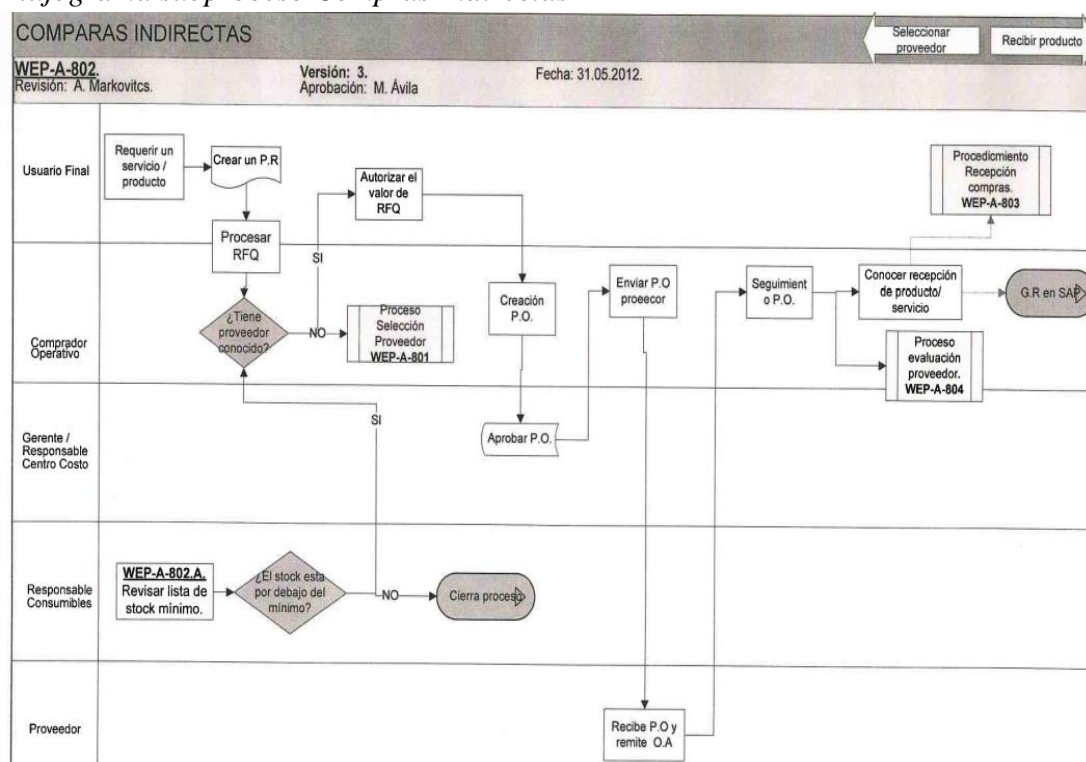
Base de Datos de Proveedores

9) ANEXOS

No aplica

Figura No. 10

Flujograma subproceso Compras Indirectas



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovitcs

INDICADORES

$$= \frac{\text{No. PO's atadas a PR's}}{\text{Total de PO's atadas a PR's analizadas}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de cotizaciones recibidas que cumplen con los requisitos}}{\text{Total de Cotizaciones analizadas}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de PO's autorizadas por las personas adecuadas}}{\text{Total de PO' analizadas}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. Compras de Activos con su respectivo Investment Proposal}}{\text{Total Compras de Activos Analizadas}} \times 100$$

3.1.1.2. Selección de Proveedores

1) OBJETIVO

Definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de proveedores con el fin de asegurar que el proveedor seleccionado cumpla con los requisitos y las necesidades de Wärtsilä Ecuador S.A.

2) ALCANCE

Es aplicable para todos los proveedores que deseen prestar bienes o servicios a Wärtsilä.

3) DEFINICIONES

Aplican las mismas definiciones detalladas en el subproceso de compras indirectas

4) RESPONSABILIDAD

La implementación efectiva de este procedimiento es responsabilidad del Coordinador de Compras y del Gerente de QHES quien es el responsable de efectuar las auditorías pertinentes de manera de garantizar la correcta aplicación de este procedimiento donde aplica.

5) GENERALIDADES

La selección de proveedores está a cargo del área de compras quienes deberán aplicar el presente proceso.

6) DESARROLLO

- i. La base de proveedores actualmente se maneja en el sistema SAP, administrados por Wärtsilä Finlandia de acuerdo a los procedimientos corporativos.
- ii. En el caso de nuevos proveedores que no existen en la base de datos, se hace una búsqueda de acuerdo a los requisitos establecidos por el usuario interno.
- iii. En caso que se requiera una compra a un proveedor que no conste en la base de proveedores, se puede usar el **proveedor ocasional (One Time Vendor)** siempre que cumpla las siguientes condiciones:
 - a) Valor de facturación acumulada en año calendario hasta USD \$6.000.
 - b) Máximo 3 facturas emitidas en el año calendario.
 - c) No sea un proveedor con productos / servicios con sensibilidad al ambiente, salud, seguridad, especializados, críticos para la cadena de valor o que se vendan al cliente.
- iv. En caso de proveedores para productos/servicios con sensibilidad al ambiente, salud, seguridad, especializados, críticos para la cadena de valor o que se vendan al cliente, el gerente, responsable de área, o especialista del caso realizará la identificación y calificación de proveedor, para lo cual solicitará y revisará la documentación necesaria. Su decisión será comunicada al Coordinador de Compras para proceder con el proceso de acuerdo al numeral anterior.

Evaluación de Proveedores

Tipos de proveedor: existen tres tipos de proveedor, como se detalla a continuación. Solamente se evalúan los Proveedores Tipo B.

- a) Tipo A: Proveedores con acuerdo corporativo.
- b) Tipo B: Proveedores de uso habitual en Wärtsilä Ecuador.
- c) Tipo C: Proveedores eventuales (emite menos de 3 facturas o factura un valor menor a USD \$6.000 por año calendario).

Parámetros de Evaluación: Se evalúa a los proveedores en base a su interacción y criticidad de cada proceso. Los encargados del proceso son quienes evalúan, y ponderan los parámetros indicados en el Registro de Evaluación de Proveedores. Luego del cálculo de evaluación, se obtiene un puntaje final, mismo que se informa al proveedor, como se describe a continuación.

Tabla No. 4

Historia de Wärtsilä Ecuador S.A.

Calificación	Definición	Acción Proveedor	Próxima Evaluación Ordinaria
85 - 100	Adecuado	Informe a proveedor.	1 Año
75 - 84,99	Aceptable	Informe a proveedor + solicitud de mejora calificación < 4.	1 Año
< 75	Inaceptable	Informe a proveedor y recalificación en 6 meses. Suspensión temporal en caso de no mejorar calificaciones < 4.	6 Meses

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

Términos Generales de Pago y Facturación

Todos los proveedores para ser considerados “aprobados” deberán cumplir los siguientes lineamientos:

Recepción de Facturas:

- a) Las facturas deberán tener escrito o adjunto el número de Orden de Compra enviado previamente por Wärtsilä.
- b) La fecha de elaboración y la fecha de la factura, no puede ser mayor a 4 días, a la fecha de recepción en las oficinas de Wärtsilä Ecuador S.A.
- c) Las facturas serán recibidas hasta el día 19 de cada mes o hasta el 15 en el mes de Diciembre.

Pago de Facturas: Todo pago se realizará en un plazo máximo de 30 días, luego de recibida la factura conforme, excepto en el caso de que Wärtsilä Ecuador S.A., notifique al proveedor su inconformidad con algún o algunos de los contenidos de la factura.

Suspensión de Proveedores: Los proveedores se pueden bloquear en SAP de dos maneras:

- i. En caso de no cumplir los parámetros de evaluación mínimos necesarios, el bloqueo se realiza manualmente por el Coordinador de Compras.
- ii. En caso de que el proveedor no tenga ningún movimiento en 1 año calendario. El bloqueo se realiza de manera automática por el sistema SAP.

Un proveedor puede ser desbloqueado, por solicitud del Coordinador de Compras, indicando el motivo o razón para dicho desbloqueo.

7) REFERENCIAS

No Aplica

8) REGISTROS

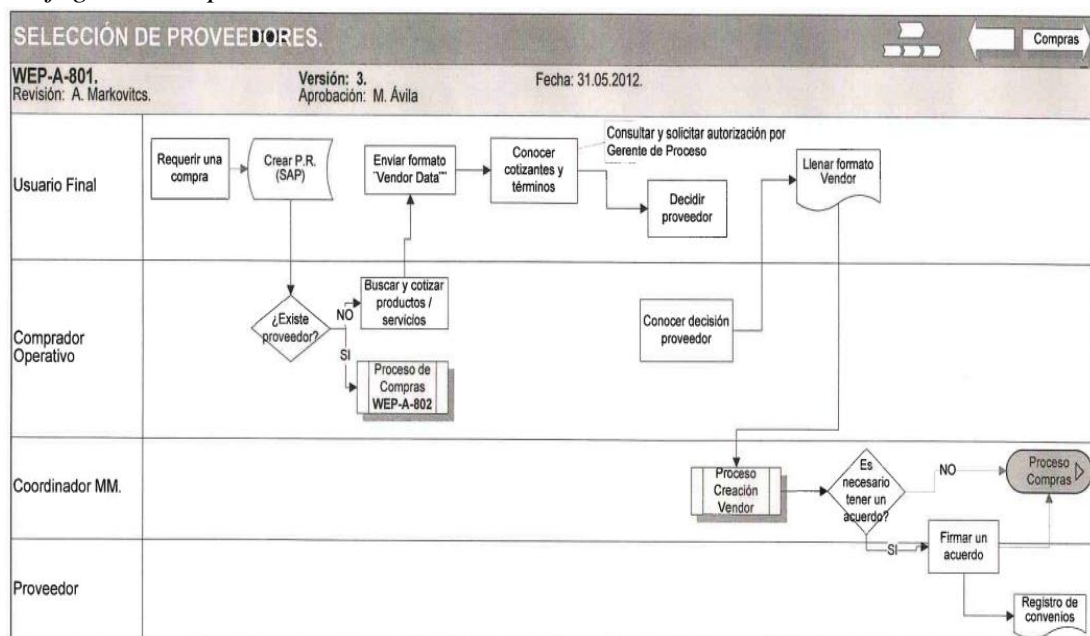
Base de Datos de Proveedores

9) ANEXOS

No aplica

Figura No. 11

Flujograma subproceso Selección de Proveedores



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

INDICADORES

$$= \frac{\text{No. de proveedores nuevos con su respectiva evaluación}}{\text{Total de proveedores nuevos analizados}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de proveedores "adecuados" con puntaje de 85 o mayor}}{\text{Total de proveedores adecuados analizados}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de One time Vendors que cumplen con las 3 condiciones}}{\text{Total de One time Vendors analizados}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de proveedores aprobados con términos de pago > 30 días}}{\text{Total de proveedores aprobados analizados}} \times 100$$

3.1.1.3. Recepción de Compras

1) OBJETIVO

Este procedimiento suministra las instrucciones para la recepción, manipulación y almacenamiento de los bienes o servicios adquiridos por WARTSILA ECUADOR S.A. y permite controlar los impactos ambientales significativos e identificar los peligros y riesgos que puedan existir o generarse como resultado de la ejecución de esta actividad y que atenten contra la integridad física, mental y social de los empleados.

2) ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las actividades relacionadas con la recepción, manipulación y almacenamiento de los bienes adquiridos por WARTSILA ECUADOR S.A.

Contempla las acciones preventivas y/o correctivas, para evitar cualquier impacto ambiental significativo, lesión, accidente, perturbación funcional o enfermedad profesional que sobrevenga de la ejecución de esta actividad. Es aplicable para todos los proveedores que deseen prestar bienes o servicios a Wärtsilä.

3) DEFINICIONES

Bien: Todo elemento tangible que requiera WEC para realizar su objetivo social.

Almacén o bodega: Lugar asignado para la ubicación de los bienes adquiridos.

4) RESPONSABILIDAD

La implementación efectiva de este procedimiento es responsabilidad del Coordinador de Compras e Inventarios.

Es responsabilidad del área de Compras dar el debido seguimiento a los requerimientos procesados bajo su área.

5) GENERALIDADES

El Coordinador de Compras e Inventario y el bodeguero son los empleados responsables por la recepción e inspección de los bienes suministrados por los proveedores.

El Bodeguero se abstiene de recibir aquellos bienes que no cumplan las especificaciones y calidades exigidas en la orden de compra.

El Bodeguero es la persona encargada de coordinar el descargue y ubicación de los repuestos, materiales, productos químicos, combustibles e insumos dependiendo de su tipo, clase, composición química y tamaño.

6) DESARROLLO

El Coordinador de Compras conjuntamente con la Asistente de Compras verifica que cada uno de los bienes facturados y entregados por los proveedores, corresponda a lo especificado en la orden de compra.

Cuando se trate de equipos, repuestos y servicios especializados el Coordinador de Compras o la Asistente de Compras comunica la llegada de dichas partes al personal competente para que proceda a realizar la correspondiente revisión técnica. Igualmente se comunicará a la persona quien haya solicitado el bien.

Si no cumple con las especificaciones requeridas, deberá ser informado al Gerente de Planta y al proveedor para la devolución del mismo.

El Coordinador de Compras o la Asistente de Compras reciben los bienes con la remisión y la factura correspondiente. En caso de entregas parciales, el Coordinador de Compras o la Asistente de Compras reciben la factura con la remisión que corresponda a la última entrega. La factura debe cumplir los requisitos exigidos por las normas tributarias vigentes en Ecuador.

PROCEDIMIENTO

Cualquier material que ingrese al inventario se recibirá por medio de la transacción MIGO y colocará en un Storage Location (almacén según cliente e.g. 1001, 1002, 1003, etc.)

El proceso de recepción será el siguiente:

1. Recepción física de los materiales.
2. Revisión de recepción conforme de materiales
 - a. Cantidad
 - b. Código
3. Colocación en percha
4. Asignación de Bin Location (ubicación específica en percha, en caso de requerir).
 - a. De ser necesario, el Supervisor de Almacén solicitará al Coordinador de Inventarios la extensión del material para poder incluirlo en el Bin Location

El Coordinador de Compras o la Asistente de Compras reúnen la factura del proveedor, la orden de compra y los envía a recepción para su registro y posteriormente al Departamento Contable y Financiero para su procesamiento.

7) REFERENCIAS

No Aplica

8) REGISTROS

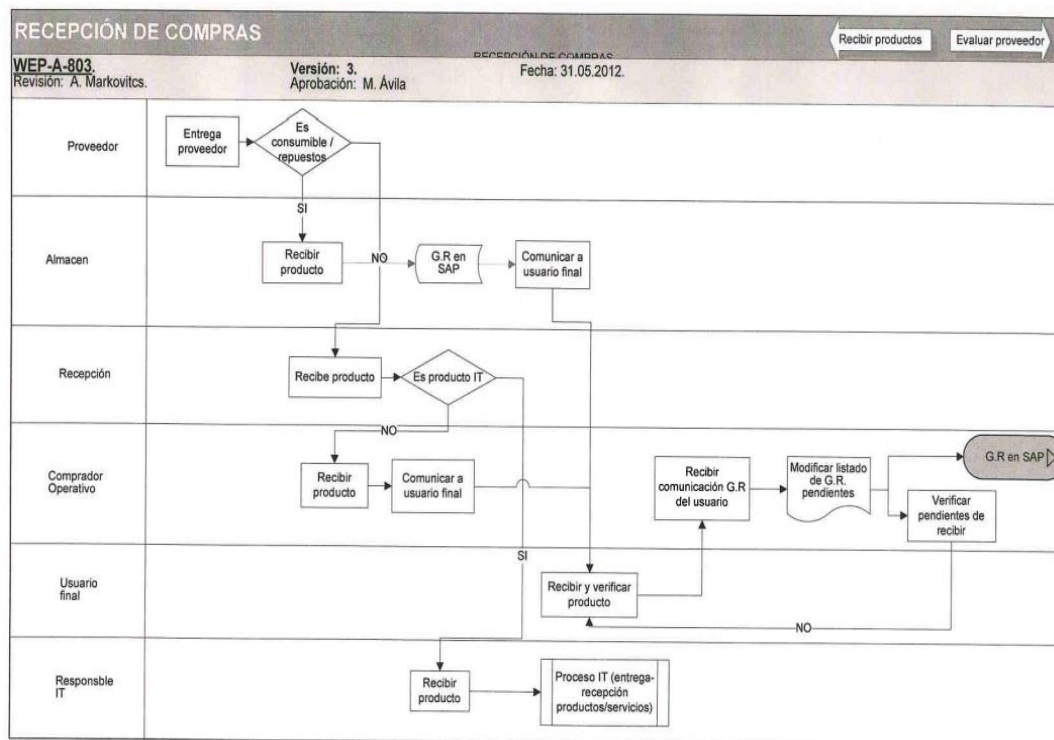
Base de Datos de Proveedores

9) ANEXOS

No aplica

Figura No. 12

Flujograma subproceso Recepción de Compras



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

INDICADORES

$$= \frac{GR \text{ en el sistema}}{GR \text{ analizados}} \times 100$$

$$= \frac{No. \text{ de materiales físicos con GR}}{Total \text{ de materiales analizados}} \times 100$$

$$= \frac{No. \text{ de GR's realizados por personas autorizadas}}{Total \text{ GRs analizados}} \times 100$$

$$= \frac{No. \text{ de facturas procesadas con GR}}{Total \text{ facturas analizadas}} \times 100$$

3.1.1.4. Evaluación de Compras

1) OBJETIVO

Evaluar a nuestros proveedores, con base en la mayor y mejor cantidad de información posible de sus productos y servicios que afectan la Calidad final del Objeto social de Wärtsilä Ecuador S.A.

2) ALCANCE

Este proceso deberá ser diligenciado anualmente por el Coordinador de Compras e Inventario.

El Coordinador de Compras e Inventario debe informar a cada uno de los proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A. de aquellos productos, bienes o servicios que afectan la calidad de los servicios prestados por WEC que se dispone de un programa de seguimiento y evaluación de sus servicios suministrados y que anualmente se realizará una evaluación y calificación del mismo.

3) DEFINICIONES

Proveedor Local: Proveedores en Ecuador de servicios o productos de fabricación u otros para trabajos descritos en el alcance de este procedimiento.

Servicio Complementario: Servicio prestado por Proveedores Locales.

4) RESPONSABILIDAD

La implementación efectiva de este procedimiento es responsabilidad del Coordinador de Compras e Inventarios.

La evaluación de proveedores es responsabilidad del usuario final ya que tiene que evaluar en base a las compras de materiales que hayan sido solicitados por el mismo.

5) GENERALIDADES

El usuario final deberá notificar inmediatamente en caso de que exista algún inconveniente con los proveedores autorizados de Wärtsilä sea este inconveniente por calidad de materiales o servicio al cliente.

6) DESARROLLO

Anualmente se entrega un formato de evaluación al usuario final para que según la experiencia que haya tenido en relación a los servicios o bienes de ese proveedor pueda darle una calificación que permita al área de compras determinar si ese proveedor sigue prestando sus servicios a Wärtsilä Ecuador S.A.

Una vez que el usuario final haya llenado el formato de Evaluación de proveedores, entregará dicho documento al área de compras en donde se procesará la información y se obtendrá el puntaje final.

El área de compras registrará los resultados de la evaluación y determinará en caso de que el puntaje sea igual o mayor al permitido que ese vendedor seguirá siendo

un proveedor calificado considerando de que si tuvo observaciones menores, deberá corregirlas. Si por otro lado el proveedor tiene un puntaje menor al permitido se procederá su bloqueo en el sistema y se le informará las oportunidades de mejora que el proveedor deberá establecer un plan de acción para mitigarlas y poder volverse a calificar como proveedor autorizado.

A continuación se presentan los parámetros que se consideran en la evaluación de los proveedores Wärtsilä.

Tabla No. 5

Parámetros de Evaluación Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.

Criterio	Parámetro
¿Entrega la cantidad acordada en el plazo ofrecido?	Cumplimiento plazo entrega
¿Entrega un producto en buen estado y de buena calidad?	Calidad Producto / Servicio
Es el proveedor competitivo. ¿Otorga un precio conveniente en referencia al mercado y a la calidad del producto?	Precio y Competitividad
¿Existe supervisión, seguimiento y comunicación de avances cuando es necesario?	Supervisión, Reuniones, Avances
¿Se cumple con normas y procedimientos de su industria? ¿El personal tiene las habilidades necesarias para realizar sus tareas?	Normas técnicas, procedimientos, habilidades.
¿El tiempo de respuesta a requerimientos y calidad del servicio es adecuado?	Tiempo de respuesta y calidad del servicio
¿Cumple normas de seguridad para empleados, productos, transporte, entrega, etc.?	Cumplimiento normas de seguridad (general)
¿Productos amigables con medio ambiente, realizan separación de desechos, disponen de desechos peligrosos adecuadamente?	Cumplimiento normas ambientales
Pago Contado = 1 pt. 1-15 días crédito = 2 pts. 16-29 días crédito= 3 pts. >= 30 días crédito = 5 pts.	Plazo de Pago

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

Considerando que existen proveedores que tienen mayor impacto en las operaciones de Wärtsilä Ecuador S.A. Adicional a los parámetros generales indicados

en la Tabla No. 6 también se consideran los criterios de la Tabla No. 6 que se detalla a continuación para determinar el puntaje final:

Tabla No. 6

Criterios de Evaluación Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.

Frecuencia de Entrega	Criticidad			Valor Anual de Adquisición
1 = Anual 2 = Semestral 3 = Trimestral 4 = Mensual 5 = Semanal	Calidad 5 = Productos o Servicios afectan directamente la operación de Wartsila o del Cliente	Ambiente 5 = Productos o Servicios podrían tener un impacto ambiental importante si no se manejan correctamente	Salud 5 = Productos o Servicios podrían tener un impacto importante en la salud de los empleados de Wartsila o sus Clientes	El valor anual de adquisición es significativo \$10.000 = 1 Punto

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

La evaluación se realiza dándole una calificación del 1 al 5 siendo el 5 mayor puntaje, se procede hacer una ponderación para que la calificación se efectúe sobre 100 puntos. Al final los proveedores que tengan mayor a 75 puntos serán los aceptados.

7) REFERENCIAS

No Aplica

8) REGISTROS

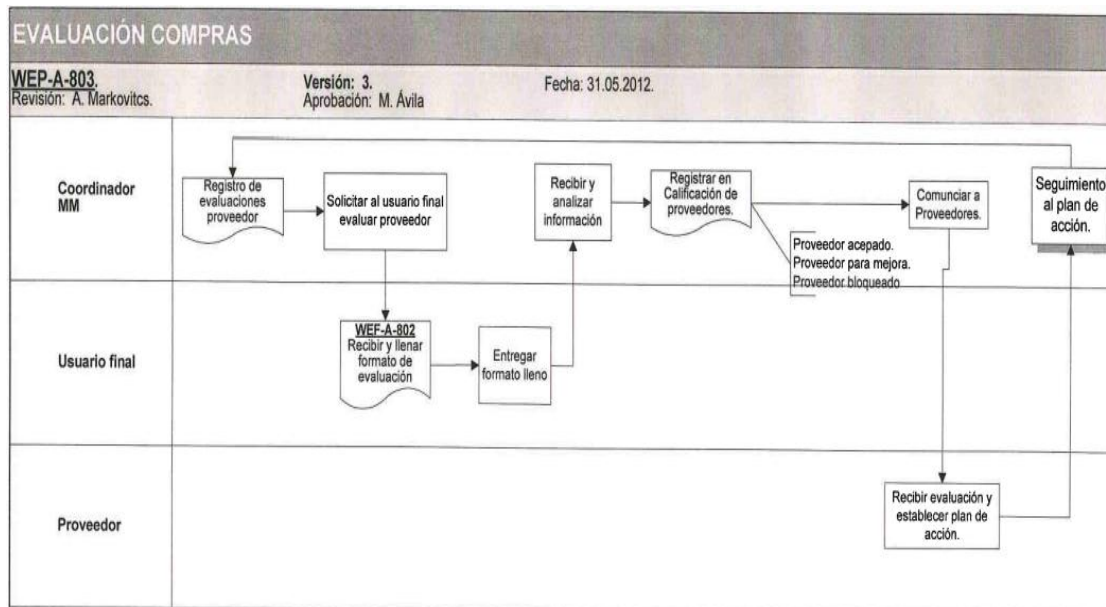
Base de Datos de Proveedores

9) ANEXOS

No aplica

Figura No. 13

Flujograma subproceso Evaluación de Compras



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Ariel Markovits

INDICADORES

$$= \frac{\text{No. de proveedores evaluados}}{\text{Proveedores analizados}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de evaluaciones realizadas por el usuario final}}{\text{Total de evaluaciones analizadas}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de proveedores vigentes con calificación mayor a 75}}{\text{Total de proveedores analizados}} \times 100$$

$$= \frac{\text{No. de proveedores bloqueados con plan de acción aprobado}}{\text{Total de proveedores aceptados}} \times 100$$

3.2 Análisis Externo

Es de vital importancia realizar el análisis externo de la empresa Wäertsilä Ecuador S.A. debido a que se considera este tipo de factores para las planificaciones estratégicas de la compañía.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Al estar en un entorno cambiante las operaciones de la empresa se pueden ver afectadas por situaciones propias de un país. Es por eso que para el análisis macroeconómico del Ecuador se considerarán las siguientes variables:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Legal
- Factor Tecnológico

Para mayor alcance a continuación se presentan estas variables en detalle:

3.2.1.1. Factor Político

El entorno político alrededor del petróleo se ha visto matizado por los diferentes momentos históricos de la historia del país y sus diferentes mandantes. Como se describirá en el factor económico, el boom petrolero de los años 70 y la dependencia e importancia de este producto en la economía ecuatoriana, desde entonces ha influido de manera directa en las decisiones políticas y económicas del Ecuador.

Desde que Rafael Vicente Correa Delgado actual presidente del Ecuador asumió la presidencia en las elecciones del 2006, varios cambios políticos se han dado en el país. Comenzando con la promulgación de una nueva constitución, en septiembre

de 2008, hasta cambios en diferentes leyes aplicables a todos los sectores y desenvolvimiento de la sociedad del país en general.

Tras casi una década en el poder Rafael Correa ha implementado cambios decisivos en la forma de hacer política y de cambios estructurales en el gobierno.

En el 2010 en el Ecuador entró en vigor las reformas a la Ley de Hidrocarburos, que incluye reformas que implican un nuevo modelo de contratación de las petroleras extranjeras, al establecer el cambio de los contratos de participación, cambiando la estructura y dejando al Estado como propietario del 100% del petróleo y ofreciendo un pago proporcional por los costos de producción incurrido y un margen de utilidad por el crudo extraído.

En el año 2015 se empieza a afrontar las consecuencias de políticas tomadas en los últimos años por el gobierno actual, bajo un escenario donde el precio del Petróleo se encuentra por debajo de los 160 USD por barril, y ser el producto que provee mayor ingresos a la economía ecuatoriana conlleva a dificultar cubrir el financiamiento público.

Las medidas restrictivas con aranceles y salvaguardas tomadas en Diciembre del 2014 y Enero del 2015 han influenciado sin duda también al poder político del actual gobierno y al desempeño de las empresas en el Ecuador, encareciendo productos importados y afectando el flujo de negocios en empresas multinacionales.

Así mismo, con las políticas impuestas por Rafael Correa, la disminución a la inversión privada se hace sentir a través de una desaceleración de la economía en el Ecuador.

Durante los meses de Junio y Julio la popularidad y aceptación del Presidente Correa ha decaído y se ha observado manifestaciones en las principales ciudades del país. Lo que ha conllevado una inestabilidad política y temeridad en inversionistas sobre el destino del Ecuador y la economía.

Las proyecciones macroeconómicas propuestas en este 2015 para el Ecuador se situaban en valores cercanos al 4% para el PIB, 3.9% para la inflación y desempleo de casi el 5%, cifras que tras el primer semestre no pueden asegurarse y que se han visto modificadas por las diferentes políticas públicas.

En el ámbito político mundial, los variantes precios de petróleo y su caída de aproximadamente casi del 41% en el último semestre del 2014, conjugados con el equilibrio de la oferta y la demanda, influyen los diferentes actores y políticas sobre este recurso.

El incremento de participantes en la explotación de petróleo de dos gigantes como Estados Unidos y Brasil a través de la explotación de pozos en el lecho submarino y la sobre oferta de países como Arabia Saudita e Irán, que exceden la demanda del petróleo por parte de las economías claves como la europea y la China, conjugan para que el sector hidrocarburífero tenga una desaceleración considerable.

Finalmente, las políticas locales y mundiales muestran una clara tendencia en los últimos años a la conservación medio ambiental que cumpla con estándares adecuados e incentivan la ampliación de energía y tecnología alternativa.

En este sentido, Wärtsilä Ecuador S.A. es una empresa que cumple con todos los reglamentos establecidos por la ley de hidrocarburos del Ecuador a manera local, y en de las respectivas políticas locales en los diferentes establecimientos donde ofrece sus productos y servicios.

Así mismo, Wärtsilä Ecuador S.A. cumple a cabalidad las condiciones y reglamentos medio ambientales propuestas en las políticas locales, así como las políticas laborales que impulsan la protección al trabajador, respetando sus derechos y cumpliendo las obligaciones para con sus empleados y la sociedad en general.

Si bien los cambios y transformaciones que ha sufrido el Ecuador, obedecen a la tendencia política del actual mandatario y sin duda estas influyen directamente a la

producción nacional, inversión privada y extranjera afectando a empresas como Wärtsilä Ecuador S.A.. Estos cambios obligan a adaptarse y buscar la mejor manera de cumplir con los requerimientos del país. En este sentido, Wärtsilä Ecuador S.A. ha sabido adaptarse a las políticas impuestas y se encuentra en constante evolución a pesar de las diferentes barreras, restricciones y políticas impuestas.

Los cambios gubernamentales que se den en el país y las estrategias políticas que se den en el Ecuador, incluyendo la propuesta de Rafael Correa de elección indefinida, marcaran sin duda la tendencia económica y estabilidad del país.

3.2.1.2. Factor Económico

Petróleo

En el factor Económico considero necesario hacer un análisis al sector Petrolero debido a que es el sector en el cual los principales clientes de Wärtsilä Ecuador S.A basan sus operaciones, es por eso que las implicaciones que pueda llegar a tener este sector impactan directamente en los resultados que podría llegar a tener esta empresa.

Siguiendo el análisis de (Guaranda Mendoza) abogado y Coordinador Jurídico de la Fundación INREDH podemos llegar a decir que el petróleo es una de las fuentes por no decir que es la principal fuente de economía del Ecuador que en los últimos tiempos ha significado hasta el 66% del total de las exportaciones y hasta el 59% del total del presupuesto general del Estado.

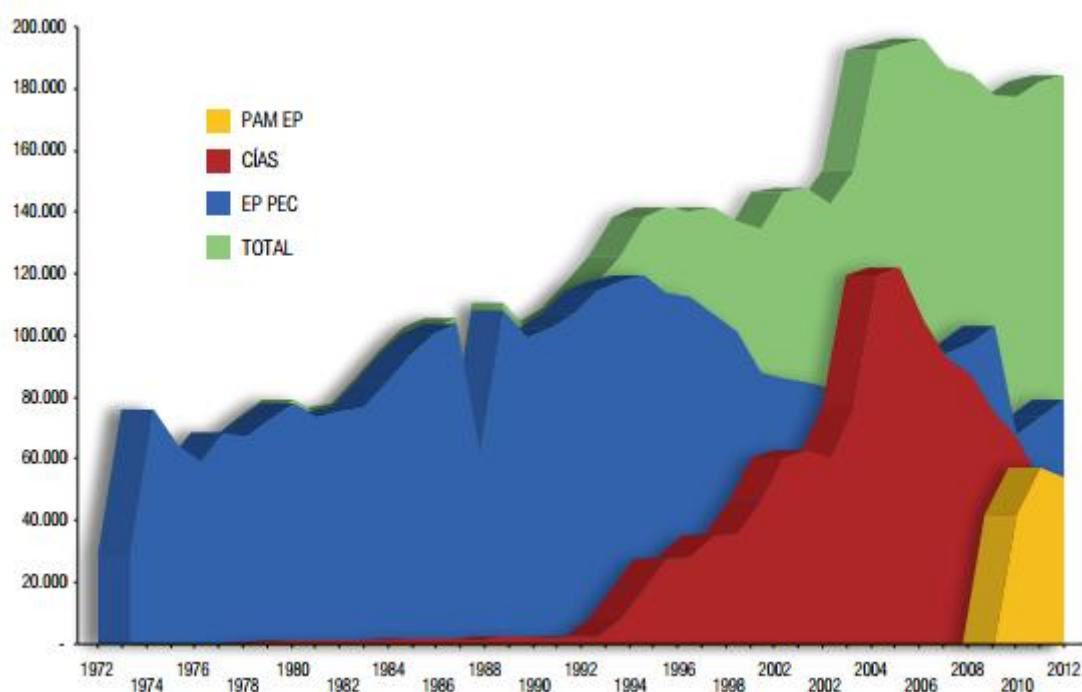
Sin embargo no siempre ha sido así, cuando recién hubo varios comentarios de que en el Ecuador se podía extraer petróleo, se rumoraba que este país al fin podría alcanzar el desarrollo tecnológico y económico que lo ayudaría a convertirse en un país más desarrollado, lo que no consideraron es que la falta de leyes y reglamentos perjudicarían enormemente a los posibles beneficios a los que podía hacerse acreedor el país. La mayor parte de la extracción al inicio de la extracción del petróleo en las

tierras ecuatorianas la realizaron empresas extranjeras que fueron las que obtuvieron mayor ganancia con la exportación del mismo, sin dar réditos al país y mucho menos compensando a las poblaciones cercanas.

Ahora para poder ver como se ha venido dando el crecimiento de la producción del crudo desde ese entonces hasta ahora quisiera analizar el Figura No. 14.

Figura No. 14

Producción Nacional de Crudo (cifras en miles de barriles)



Fuente: Secretaria de Hidrocarburos

Autor: Coordinación General de Planificación Estratégica EP Petroecuador

Claramente podemos llegar a determinar que ha habido un incremento a lo largo del tiempo. En el 2003 existe un pico significativo y el sector petrolero representó cerca del 33% de los ingresos gubernamentales y más del 40% del total de exportaciones, esto básicamente se debe a que en el año 2000 se autorizó para que las empresas privadas construyeran el Oleoducto de Crudo Pesado (OCP), capaz de transportar 400 mil barriles diarios y su construcción culminó en agosto de 2003.

Figura No. 15

Exportaciones Petroleras (Porcentaje en relación al PIB)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Reporte de Consistencia Macroeconómica

Crece a una media del 13% de 1981 al 2000; el mayor crecimiento se registra en la primera década con 10,42% y bajando drásticamente en la próximo decenio de 1991 al 2000 con solo 4,3%. En el gobierno del Ing. Febres Cordero logró desarrollarse ampliamente a un promedio del 18,2% siendo el mejor año 1988 con 115,8% de crecimiento, así mismo, el peor año experimenta en 1987 con -54,7%. El mayor aporte al PIB corresponde al 2000 bajo la administración del Dr. Noboa con el 15%.

Ahora analizando un poco la comparación del crecimiento del PIB en relación a los cambios que ha surgido en el precio del Crudo podemos tomar como referencia lo publicado por la Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresas por los señores (Baquero Mendez & Miles Lopez, 2015) desde 1972 hasta el 2014 hemos tenido dos booms petroleros. El primero que se dio en 1972 e indican que: “El precio por barril en ese año fue de \$2,50 y se exportaron cerca de 25 millones de barriles, lo que significó un incremento de 46,9% en los ingresos del Gobierno Central frente a 1971. El sector público, que manejaba el sector petrolero, empezó a tener una participación cada vez mayor en la economía. Así, los ingresos del Gobierno Central, que en 1971 representaron el 12,1% del PIB, en 1978 pasaron a 21,2%. Entre

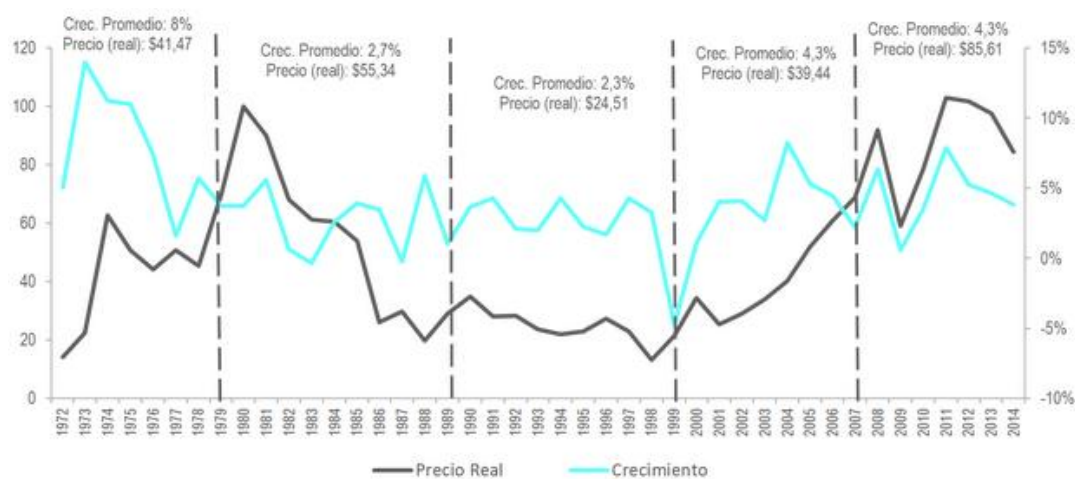
1972 y 1978 los ingresos públicos crecieron en promedio al 37,3% anual, frente al 10,4% del periodo 1966-1971”.

Por otro lado, nos explican que el segundo boom petrolero se dio en el 2003 con la finalización de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). En donde nos explican que “Ecuador aumentó su producción petrolera en 25% y las exportaciones de crudo aumentaron en 40%. Además, este incremento se dio en un entorno favorable para los precios del crudo. En mayo de 2006 el Estado ecuatoriano canceló el contrato con la empresa norteamericana Occidental (OXY), que operaba el bloque 15, el mismo que a partir de esa fecha pasó a ser explotado por el Estado”.

En el Figura No. 16 podremos observar el crecimiento del PIB (que se explicará a mayor detalle en los párrafos inferiores) y el precio de Crudo en dólares:

Figura No. 16

Crecimiento del PIB Vs Precio del Crudo (dólares 2014)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Daniel Baquero y José Mieles

El objetivo de este análisis es determinar de qué manera y qué impacto tiene el petróleo sobre la empresa Wärtstilä Ecuador S.A. Básicamente su principal fuente de ingresos es de clientes que están estrictamente relacionados con la explotación de

petróleo y cómo podemos observar en el Figura el precio del crudo en el 2014 ha tenido una baja considerable lo que conlleva a un efecto dominó para las empresas que generan sus ingresos sobre operaciones de este sector. Tal es el caso de Petroamazonas que al ver la significativa caída del precio ha optado por ser más cuidadoso y cauteloso con sus costos y gastos al igual que OCP. Lo que afectaría directamente a Wärtzilä debido a que posiblemente sus ventas disminuyan considerablemente.

PIB

(IndexMundi, 2015) “el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado... Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países.”

(Clubplaneta, 2015) “El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.”

Después de haber citado definiciones de lo que es el PIB podemos llegar a concluir que el PIB es un indicador macroeconómico que permite medir el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país. Ahora poniendo en práctica la definición del PIB en el Ecuador podemos llegar a decir que después de la crisis mundial del 2009 la economía del Ecuador ha venido creciendo en los últimos años en donde el sector petrolero venía sosteniendo esta evolución.

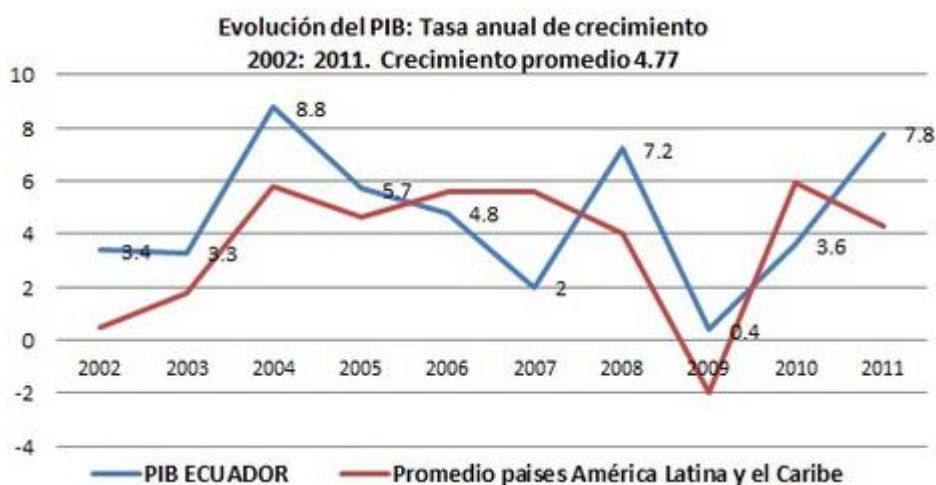
Según cifras publicadas por el Banco central del Ecuador el PIB ha venido creciendo en un 4% como tasa promedio. Sin embargo, se ha identificado que para mantener este crecimiento el Gobierno se ha planteado cambiar la matriz productiva (se analizará en el factor social).

Sin embargo, según la situación política que actualmente está viviendo el país según se describió en el factor político, es muy poco probable que el PIB crezca por inversión extranjera debido a que no es muy estable la situación del Ecuador y es muy difícil obtener la infraestructura necesaria sin contar con el dinero e incluso con la gente o empresas que estén dispuestas a comprar lo que se produzca.

De todas maneras no podemos negar la evolución que ha tenido el PIB en los últimos años según lo que nos muestra el Figura No. 17, ahora que el panorama a futuro se visualice lo contrario es definitivamente una realidad.

Figura No. 17

Evolución del PIB



Fuente: CEPAL

Autor: CEPAL

Una de las razones principales es porque el sector de la construcción que era uno de los que más aportaba al crecimiento del PIB no está creciendo al ritmo que lo venía haciendo.

De todas maneras se espera que otros sectores tengan un mayor crecimiento que suplanten la aportación de este sector y apoyen al crecimiento del PIB.

Para Wärtsilä Ecuador S.A. es muy importante considerar el factor económico del país no solo porque su mayor cliente es una empresa del estado sino que también le permite tener un panorama sobre la situación del mercado lo que le obliga a tomar las acciones necesarias para mitigar el impacto que podría tener este factor sobre sus operaciones.

Inflación

“La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC)... Este índice mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.” (Clubplaneta, 2015).

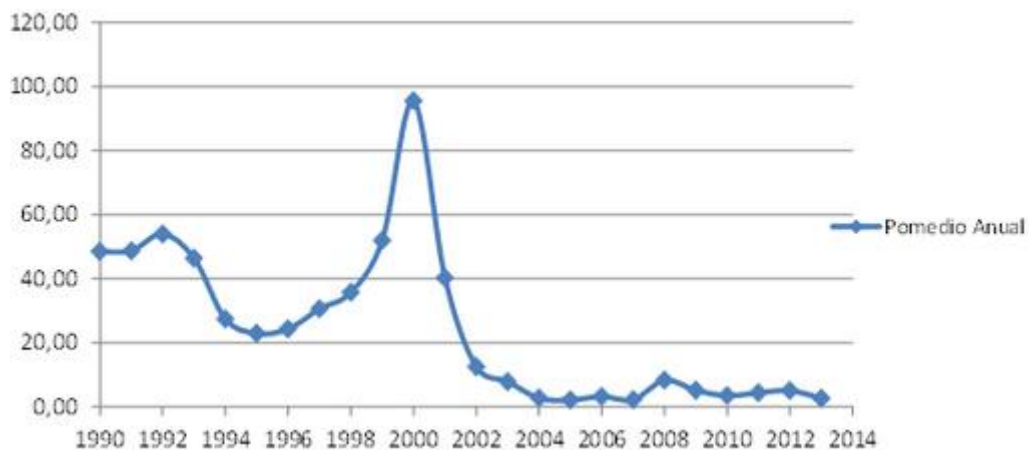
Después de haber analizado varias definiciones podemos llegar a decir que existe una que es muy citada por los diferentes autores y está relacionada a la economía en sí: “la inflación es, en este caso, la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la economía de un país.” (Definición.de, 2015)

Según el INEC se define a la inflación como: “la subida general de precios tanto de bienes como de servicios de una economía, provocando un desequilibrio entre la oferta y la demanda y una incertidumbre en el comprador.”

Existe mucha relación entre la inflación y el Índice de Precios al Consumidor (IPC), es por eso que quisiera citar la definición publicada por el Banco Central del Ecuador en donde se expone que: La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. “

En el Figura No. 18 podremos observar la inflación promedio anual del Ecuador de los años 1990 al 2014.

Figura No. 18

Inflación promedio Anual

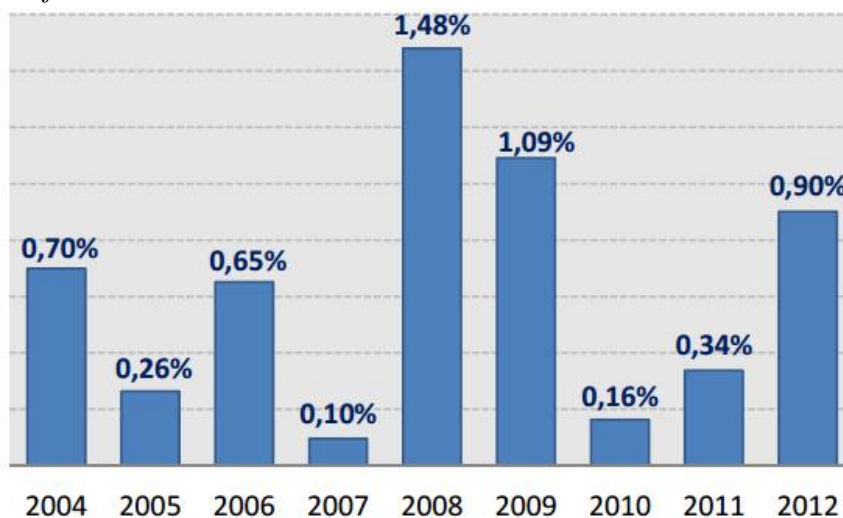
Fuente: INEC

Autor: Eduardo Armijos Peñaloza

Según lo reseña el Eco. Alberto Acosta “el país, en consecuencia, experimentó el empobrecimiento más acelerado en la historia de América Latina: entre el año 1995 y el año 2000, el número de pobres creció de 3,9 a 9,1 millones, en términos porcentuales de 34% al 71%; la pobreza extrema dobló su número de 2,1 a 4,5 millones, el salto fue de 12% a un 31%. Lo anterior vino acompañado de una mayor concentración de la riqueza: así, mientras en 1990 el 20% más pobre recibía el 4,6% de los ingresos, en el 2000 captaba menos de 2,5%; entre tanto el 20% más rico incrementó su participación del 52% a más del 61%. Y en el nuevo siglo miles de ecuatorianos, más de 500 mil personas (más de un 10% de la PEA), habrían huido del país”.

Continuando con la evolución de la inflación podemos observar que en los años 1998 al 2000 es donde alcanzó un porcentaje considerablemente alto. Sin embargo, con la dolarización en el 2000 que si bien es cierto no fue una reducción inmediata se logró disminuir ese porcentaje a mediano plazo y la “estabilidad” de los precios.

Figura No. 19

Evolución inflación anual

Fuente: INEC

Autor: INEC

Después de todos los factores que intervinieron en la inestabilidad del 2000, inicia una época de disminución significativa en la inflación llegando del 37,7 del 2011 al 7,9 en el 2003.

Ya en el año 2005 se obtuvo un nivel inflacionario del 2,12%, y en el 2006 hubo un ligero incremento en donde la inflación llegó al 3,3%, según estudios, esta variación se dio fundamentalmente por problemas climáticos que afectaron a cultivos de la sierra y la costa ecuatoriana lo que provocó el aumento de los precios en varios productos alimenticios.

Posteriormente en el 2007 después de que Rafael Correa haya sido electo presidente empieza la crisis internacional por la burbuja inmobiliaria que inicia en Estados Unidos, y a su vez, el precio del petróleo aumenta significativamente lo que aporta a la estabilidad económica del Ecuador. Sin embargo la inflación subió debido a la devaluación del dólar frente al euro y a la subida de las materias primas de los productos de importación lo que ocasionó que el precio de venta de los productos incrementara.

El 2008 y 2009 se ven fuertemente afectados por la crisis internacional pero compensan con la subida del precio del petróleo que alcanzó los 140 dólares lo que ayudo al estado a solventar el gasto público.

Ya en el 2010 se alcanzó una tasa del 3,33% a partir de esa fecha no hubo una variación significativa y en el año 2014 el Ecuador tuvo una inflación anual del 3,67% que a pesar de que tuvo un incremento en comparación al año anterior, se mantiene en el promedio de los últimos 5 años.

A Wärtsilä Ecuador S.A. y en general a todas las empresas les afecta la inflación debido a que incide directamente a sus costos y gastos de producción, operación y/o comercialización. Wärtsilä Ecuador S.A. al estar afectado directamente por el sector importador y comercializador de materias primas nacional puede llegar a una inestabilidad en caso de que se originan especulaciones, fluctuaciones de precios muy elevados, etc., esto factores acompañados del alto precio hacen que el sector industrial del país sufra las consecuencias con costos más elevados y por consecuencia los transmitan al consumidor final.

Riego País

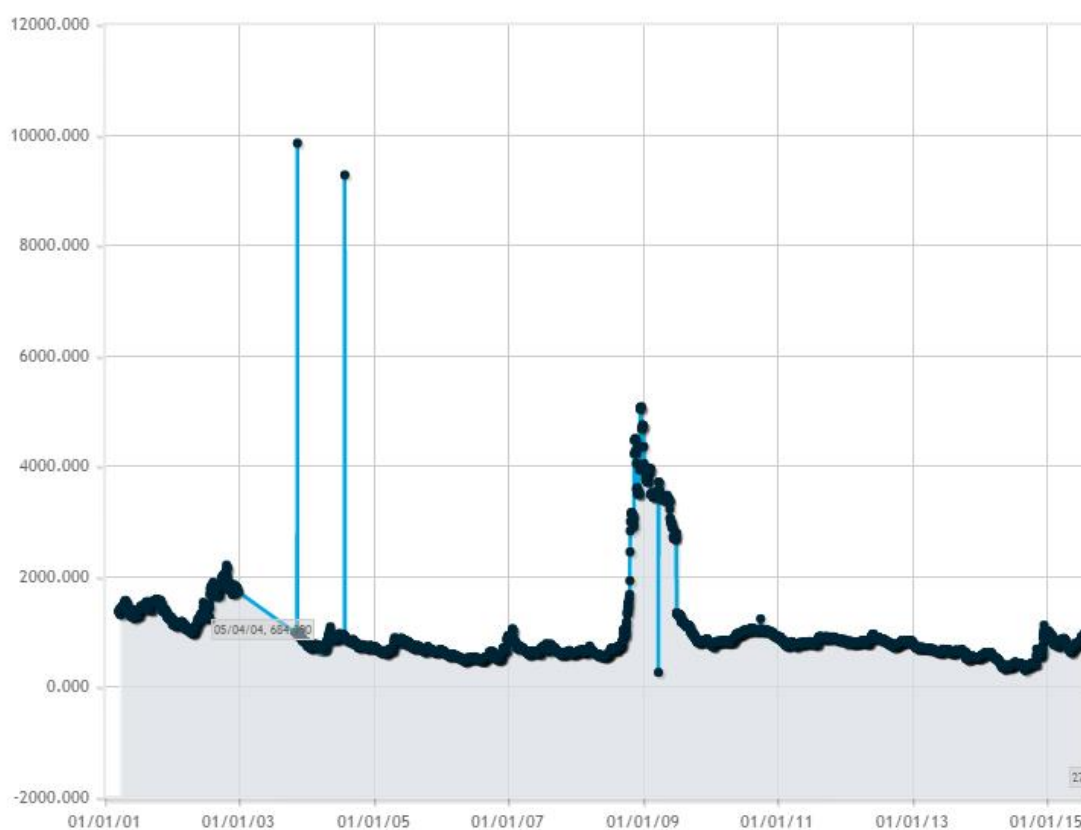
Este factor no es más que la seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros.

El Banco Central del Ecuador indica que: “El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”

Para el primer trimestre del año 2015 el Ecuador registró un riesgo país de 844 puntos, pero ha venido teniendo un crecimiento en el segundo trimestre de lo que va del año. Sin embargo, se prevé que el riesgo país pueda que tenga una baja por la disminución del precio del petróleo.

Figura No. 20

Riesgo País Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: ámbito.com (<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais>)

Sin duda alguna este es uno de los factores que influyen a Wärsilä Ecuador S.A. al ser una subsidiaria de Wärsilä Corporation. Utilizan este factor en caso de que se requiera hacer algún análisis de inversión de la Corporación a las demás subsidiarias de Wärsilä.

3.2.1.3. Factor Social

Este factor analiza el desarrollo social de un país, en el Ecuador que es un país con una diversidad cultural y étnica tiene una gran importancia no solo porque analiza varios elementos sino que permite hacer un análisis del comportamiento de la sociedad en general.

Para las empresas es de gran ayuda porque permite analizar si existe algún sector que no se ha tomado en consideración para la oferta de productos o servicios o incluso analizar las características de los clientes potenciales dando como resultado la identificación de oportunidades o a su vez de amenazas que podrían existir en el mercado.

Para efectos de este estudio nos centraremos en las dos principales variables que afectan a Wärtsilä Ecuador S.A. y demás empresa y que intervienen en el análisis de este factor:

- Matriz Productiva
- Empleo y Desempleo

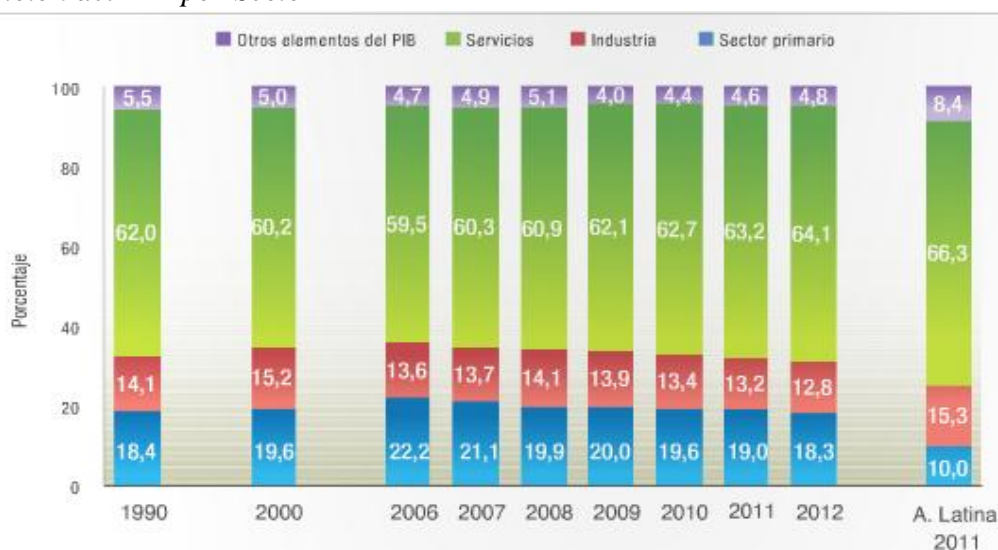
Matriz Productiva

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador en su Folleto informativo de la transformación de la Matriz Productiva define a la misma como: “La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.”

El Objetivo No. 10 del plan del buen Vivir 2013 vigente hasta el 2017 en su objetivo No. 10 habla sobre “Impulsar la transformación de la matriz productiva” en

el que mencionan que “La transformación de la matriz productiva supone una interacción con la frontera científico-técnica, en la que se producen cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir que promueven la diversificación productiva en nuevos sectores, con mayor intensidad en conocimientos, bajo consideraciones de asimetrías tecnológicas entre países (eficiencia schumpeteriana) y con un rápido crecimiento de la demanda interna y externa que promueva el trabajo (eficiencia keynesiana o de crecimiento). Su combinación se denomina eficiencia dinámica, porque conlleva a altas tasas de crecimiento y la reducción de la brecha tecnológica; la estructura se transforma para redefinir la inserción externa y la naturaleza del empleo a medida que aumenta el número de empleos de calidad en la economía. Otro elemento a considerar es encontrar una sinergia entre la igualdad social y las dinámicas económicas para la transformación productiva, por ser complementarios. ”

Figura No. 21
Composición del PIB por Sector



Fuente: Banco Central del Ecuador; CEPAL

Autor: SENPLADES

Según la propuesta que se da en plan del Buen Vivir se debe dar un mayor enfoque al sector industrial lo que busca es dejar de ser un país que sólo comercializa y convertirse en un país que produzca, que en lugar de exportar materia prima podamos lograr la industrialización de nuestros recursos, con la ayuda de un conocimiento

enfocado a la producción, inversión tecnológica necesaria aportaríamos significativamente al desarrollo social.

Según la SENPLADES en su folleto Informativo 2012 establece que los ejes de transformación de la actual matriz productiva para cambiar el patrón de especialización de primario-exportador a un patrón de especialización de Exportador de Conocimientos, servicios y productos con valor agregado serán los siguientes:

Diversificación de la matriz productiva

“El desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país”

Generación de Valor agregado

“Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.”

Sustitución de Importaciones

“Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.”

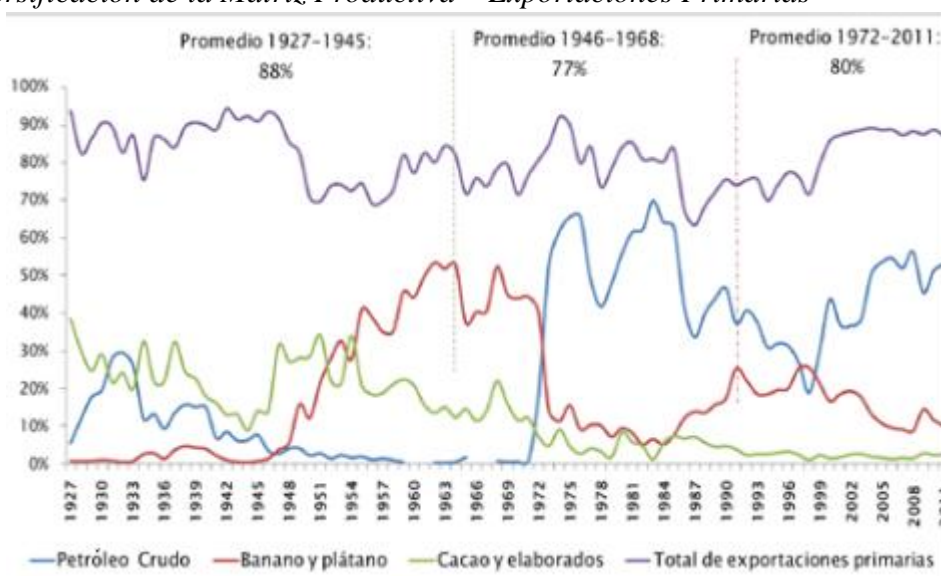
Fomento de las Exportaciones

“Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor

valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.”

Figura No. 22

Diversificación de la Matriz Productiva – Exportaciones Primarias



Fuente: SENPLADES

Autor: SENPLADES

Paralelamente, se realizan mejoras importantes para elevar la cantidad y la calidad de las infraestructuras sanitarias y la educación, es decir, se está invirtiendo en los cimientos de un país que en los próximos años, tal es el caso de la ciudad de “Yachay” con carácter universitario, investigador e industrial, cuyo principal eje vertebrador es el proyecto de la Universidad Tecnológica Experimental Yachay Tech, teniendo como objetivo atraer a importantes investigadores y empresas nacionales e internacionales para desarrollar, junto al sector público y privado, el primer parque tecnológico propio ecuatoriano.

“El emprendimiento, constituye otra de las grandes apuestas con el objetivo prioritario de lograr más empleo formal, mejor capacitado y remunerado, para lo cual, se fomentan nuevos emprendimientos, empresas sostenibles de largo plazo, y se

viabilizan inversiones que creen nuevas fuentes de empleo de mayor valor añadido” (Casilda Bejar, 2015).

Para Wärtsilä Ecuador S.A. el enfoque del cambio que se busca dar a la matriz productiva es de gran incidencia en sus operaciones ya que tendrá una gran oportunidad de venta al brindar sus servicios a empresas industriales, especialmente aquellas que utilicen los recursos naturales y necesiten de plantas de Generación Eléctrica para sus operaciones.

Empleo y Desempleo

Antes de hacer el análisis del empleo y el desempleo en el Ecuador considero importante citar las definiciones de estos términos. Para Empleo consideramos la definición de (Jimenez, 2006) en donde indica que “corresponde a la situación de equilibrio entre la oferta de trabajo y demanda de trabajo, es decir, es un concepto que se refiere al equilibrio en el mercado de trabajo. Al producto que corresponde a este nivel de empleo se lo denomina producto de pleno empleo.”

El mismo autor señala que el desempleo al contrario de lo expuesto anteriormente son las personas que no están ocupadas y están buscando trabajo, en un periodo de referencia cualquiera.

Para este segundo término nos expone que existen dos tipos de desempleo: el voluntario y el involuntario; y a su vez, el desempleo natural.

El desempleo voluntario es cuando los trabajadores están desempleados pero no buscan trabajo, mientras que por otro lado, el desempleo involuntario es cuando los trabajadores que desean trabajar o buscan trabajo no lo encuentran.

El desempleo natural consiste en el equilibrio del mercado de trabajo y el producto de pleno empleo que es el resultado de las propias fricciones del mercado de trabajo.

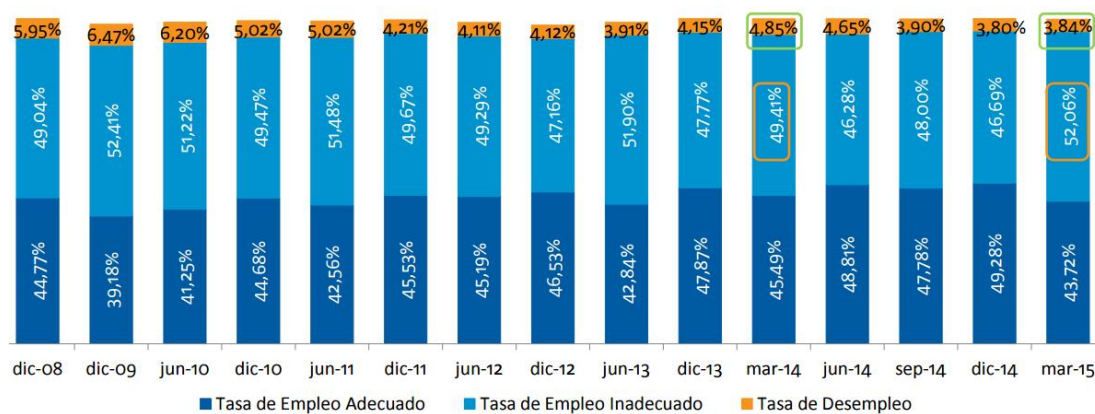
La información estadística sobre población económicamente activa (PEA) que traen los censos permite diferenciar el tipo de ocupación y la diversidad socioeconómica que explica, de alguna manera, las desiguales condiciones de vida de los ecuatorianos.

Se considera población económicamente activa (PEA) al grupo de personas que, dentro de las edades productivas (mayores de 14 años), se encuentran ocupadas o desocupadas; por lo tanto, este grupo se divide en la PEA activa y la PEA inactiva.

Entre las personas activas u ocupadas se ubica a empleadas, subempleadas o desempleadas, así como a quienes trabajan por cuenta propia. Y entre las inactivas se incluye a quienes realizan actividades de estudio o quehaceres domésticos, a los jubilados o pensionistas, y a las personas que están impedidas para trabajar.

Figura No. 23

Evolución de Indicadores Laborales



Fuente: INEC

Autor: INEC

Haciendo referencia al Figura No. 21 la tasa de empleo inadecuado es aquel en que las personas poseen ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más. Si bien es cierto

podemos concluir que desde el 2008 al 2015 ha existido una clara disminución de desempleo, siendo esto el resultado de las iniciativas que ha puesto en marcha el gobierno. El 52% del empleo es inadecuado siendo este conformado por vendedores informales, estibadores, albañiles, embalador de mudanzas entre otros que no poseen un trabajo fijo.

La tasa de desempleo se ubica actualmente en 4.89%. La teoría económica sugiere que existe un nivel de desempleo friccional, que es el nivel de desempleo que surge en pleno empleo mientras los trabajadores buscan trabajos disponibles y las empresas llenan sus vacantes.

Según se puede observar en el Grafico No. 24 la tasa de desempleo nacional urbana no ha sufrido cambios estadísticamente significativos desde junio de 2012.

Figura No. 24

Desempleo Nacional Urbano



Fuente: INEC

Autor: INEC

Ecuador parece haber alcanzado un nivel de desempleo que puede interpretarse como de pleno empleo. Dado que la tasa de desempleo no ha cambiado

significativamente, podría inferirse que aquéllos que dejaron el sector de ocupados plenos han pasado a enrolar el segmento de subempleados.

Si se hace un análisis por ciudades, existe evidencia estadística para concluir, al 10% de significancia, que la tasa de subempleo se ha incrementado, entre junio de 2012 y junio de 2013, en: Guayaquil, Cuenca y Ambato. Asimismo, se puede concluir que la tasa de ocupados plenos se ha reducido en: Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. Los resultados se presentan en el cuadro a continuación:

Figura No. 25

Tasa de Subempleo Bruta y de Ocupados Plenos

TASA DE SUBEMPLEO BRUTA

	Diferencia entre Junio 12 y Junio 13	Valor p	Valor p test una cola
NACIONAL URBANO	aumenta	0.001	0.000
QUITO	se mantiene	0.823	0.411
GUAYAQUIL	aumenta	0.002	0.001
CUENCA	se mantiene	0.122	0.061
MACHALA	se mantiene	0.375	0.187
AMBATO	aumenta	0.001	0.001

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	Diferencia entre Junio 12 y Junio 13	Valor p	Valor p test una cola
NACIONAL URBANO	disminuye	0.002	0.001
QUITO	se mantiene	0.334	0.167
GUAYAQUIL	disminuye	0.000	0.000
CUENCA	se mantiene	0.172	0.086
MACHALA	se mantiene	0.129	0.064
AMBATO	disminuye	0.000	0.000

Fuente: INEC

Autor: INEC

Es importante notar que el empeoramiento de los indicadores de empleo empieza a ocurrir desde el inicio del año 2013.

El desempleo en Ecuador se ubicó en 4,47% en junio 2015, frente al 4,65% registrado en junio del 2014, variación que no es estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Según esta encuesta, el empleo inadecuado a nivel nacional alcanzó el 49,07% en junio 2015 frente al 46,28% del mismo mes del año anterior, y el empleo adecuado alcanzó el 45,9% frente al 48,8% de junio del 2014.

Para Wärtsilä Ecuador S.A. es importante el conocer estas tasas porque de cierta manera pueden influir en sus costos o gastos relacionados a su talento humano. Sin embargo, en lo que más se enfoca es conocer la situación del mercado laboral para de esta manera establecer estrategias para mejorar la calidad de vida y/o condiciones de trabajo de sus empleados.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

En el Ecuador la industria petrolera es la fuente de tecnología que aporta el conocimiento para el progreso tecnológico del país. A su vez el incremento del valor del petróleo ha permitido una mayor inversión para desarrollo del sector. Innumerables avances tecnológicos en metalurgia, materiales especiales, electrónica, comunicaciones, software, física, matemática, control automático, sensores especiales, químicos especiales, y otros, se han logrado en fin del negocio del petróleo, el cual justifica la aplicación del conocimiento tecnológico en la tecnología de punta.

Wartsila y otras compañías se han dedicado al desarrollo tecnológico en: equipo mecánico, electrónica, control, comunicaciones, recipientes de presión, etc., con el objeto de integrar las mejores tecnologías disponibles en el planeta a fin de crear productos y soluciones contingentes al mercado actual.

Esta visión ha permitido participar directamente en la creación de soluciones como: construcción de separadores de petróleo; sistema completo de control para la planta de almacenamiento de gas en Quito; sistemas de detección y control de incendios totalmente automáticos; detección, localización y control automático de derrames de petróleo en oleoductos “Leak Detection System” (LDS); sistemas de medición de gas y petróleo para transferencia de custodia “Unidades LACT”; barcaza OFF-SHORE en PERÚ; sistemas SCADA; entre otros.

Actualmente el desarrollo tecnológico tiene muchos obstáculos, entre ellos se destacan: la cultura; las bases de las licitaciones que favorecen a productores foráneos; también, la propiedad intelectual no está garantizada para las empresas que invierten en desarrollo tecnológico. Sin embargo, es estimulante apreciar los lineamientos gubernamentales en la intención de favorecer la producción nacional especialmente en el área tecnológica. Se ha podido percibir en este aspecto que el gobierno está dispuesto a apoyar el desarrollo tecnológico.

Sistema de Condensados

En la actualidad, se están dando pruebas para determinar la eficiencia de este nuevo sistema. El objetivo de la prueba de condensación para determinar en qué condiciones los condensados se pueden utilizar como combustible y si aplican restricciones.

Los Líquidos del Gas Natural (LGN) o Condensados como también se les conoce son los componentes más pesados que el metano y que se encuentran junto al gas natural y son extraídos por los operadores de yacimientos de gas natural; parecen coexistir en una zona gris entre el petróleo crudo y el gas natural seco (metano) y comparten propiedades parciales con el petróleo y el gas natural y tienen un mercado similar y a la vez diferente del petróleo y gas natural. Todos los gases naturales tienen siempre alguna cantidad de líquidos, a veces se les puede recuperar económicamente, a veces esto no es posible

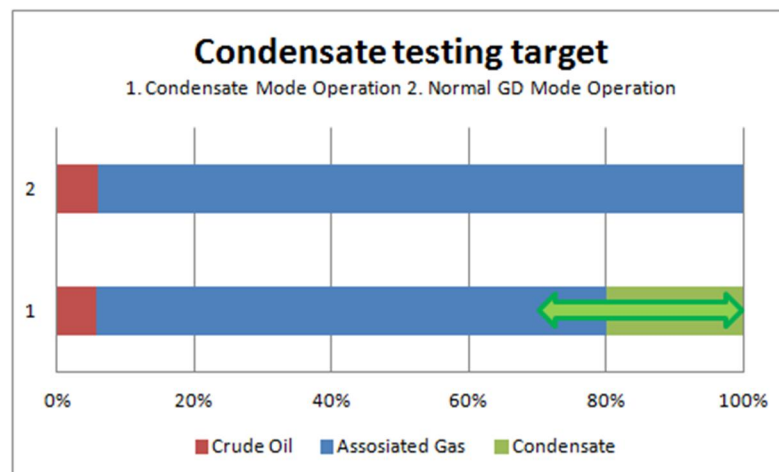
Hoy en día el sistema de generación de energía de gas / crudo desarrollado por Wärtsilä y Petroamazonas es capaz de utilizar cualquiera / ambos Petróleo Crudo y Gas Asociado como combustible el cual sería de gran valor para Petroamazonas y la industria petrolera, en general, para poder utilizar también los Condensados como combustible.

Como punto de partida Wärtsilä espera que hasta un 10 - 30% de la entrada total de energía de combustible puede estar en la forma de condensados mediante el

cual estos supuestos se basan en el punto de rocío máximo de mezcla de 75 C según se muestra en el Figura No. 26.

Figura No. 26

Sistema de Condensados



Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: Xavier Vallejos

Para Wärtsilä Ecuador S.A. la utilización de esta tecnología es de gran importancia ya que los clientes tendrán otra opción de combustible para la operación de sus motores que a más de abaratar sus costos, estarían recuperando el 100% del gas condensado y su reutilización.

3.2.1.5. Factor Legal

Todas las empresa se deben regir a las leyes y normas que existen en Ecuador lo cual conlleva a que el análisis de este factor sea esencial en caso de que se desee crear una empresa o en el funcionamiento de una ya existente.

Actualmente existen varias normas y leyes que se deben considerar para el funcionamiento legal de una organización, iniciando desde la constitución de la Republica.

Considerando lo mencionado en capítulos anteriores, Wärtsilä se enfoca especialmente en el sector petrolero y teniendo relación con lo expuesto en el sector

económico, la caída del precio del petróleo se vive una incertidumbre y hasta un punto pánico en los gobiernos de los países de América Latina, es por esto que el gobierno ha tomado medidas para de cierta manera mitigar el impacto que esta crisis conlleva y una de ellas es el incremento en los porcentajes arancelarios para las importaciones.

Importaciones

En su **Resolución No. 011-2015** el pleno del Comité de Comercio Exterior de la República del Ecuador resuelve: “establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme el porcentaje de ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas...”

Según lo indicado en la parte superior, alrededor de 2800 productos de importación ingresarán al país con sobretasas que van desde el 5 al 45% según la resolución 011-2015 del Comité de Comercio Exterior que entró en vigencia a partir del 11 de marzo del 2015. En donde no solo afecta en sí el precio del producto sino que también existirá una baja en el cupo de importaciones.

Esta medida ha afectado directamente a Wärtsilä debido a que una de sus principales fuentes de ingreso es la comercialización y venta de repuestos de la misma marca que son importados desde las principales fábricas alrededor del mundo. A más de que son partes que no existen en la producción nacional, es parte de su política corporativa para garantizar calidad y asegurar el buen funcionamiento de sus motores.

3.2.2. Influencias Micro Ambientales

“Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes

y públicos. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.” (Hidalgo, 2011)

En el micro Ambiente analizaremos a los clientes, proveedores, competencia y precio.

3.2.2.1 Clientes

“En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago” (Definición.de, 2015).

Muchas veces se utilizan sinónimos de clientes para la definición de este término dentro de los cuales encontramos: comprador, usuario o consumidor. En general es la persona a la que se vende el producto o servicio ofertado por una entidad u empresa. El valor del cliente radica en hacer un análisis del costo de reemplazar a un cliente actual por uno nuevo con las mismas características. El presentar folletos, tiempo, publicidad y promoción a un nuevo cliente involucra gastar más pudiendo optimizar esos costos reteniendo a un cliente que ya conoce los productos o el servicio.

La Corporación Wärtsilä ha generado una “Gran Idea” en la que basan su gestión de negocio en donde indica: “Nuestro éxito a largo plazo depende del hecho que nuestros clientes se vuelvan más competitivos al tener a Wärtsilä como su primera opción. Para poner en términos simple, tenemos que establecer nuestra agenda de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Para esto tenemos que entender su negocio – preferiblemente mejor de lo que ellos mismo lo entienden. Si agregamos valor, van a volver y nosotros prosperaremos.”

A continuación, en la Tabla No. 7 se presenta a los principales clientes de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A.

Tabla No. 7**Principales Clientes de Wärtsilä Ecuador**

Nombre	Descripción
Petroamazonas	Es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación
Repsol	Es una sociedad anónima, con sede en Madrid, España, fundada en el mes de octubre del año 1987 y en su origen formada por la agrupación de una serie de compañías, previamente pertenecientes al Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), con actividades en la exploración, producción, transporte y refinación de petróleo y gas. Además fabrica, distribuye y comercializa derivados del petróleo, productos petroquímicos y gas licuado y vende gas natural.
OCP	Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. es una empresa privada ecuatoriana que opera desde el 2003 el oleoducto de crudos pesados (OCP), de conformidad con el Contrato de Autorización de Construcción y Operación. Exploración, producción y transporte de hidrocarburos. Se encarga de la Comercialización de combustibles, derivados y lubricantes y brinda Servicios petroleros a la Industria.
AGIP	Agip Ecuador S.A. opera en el servicio de comercialización de Gas L.P. de tipo doméstico, comercial e industrial. Ofrece a todos sus clientes una amplia gama de productos relacionados con el Gas L.P.: cilindros de tipo doméstico e industrial, reguladores, etc.
Andes Petroleum	En la explotación de hidrocarburos Andes Petroleum es reconocida por la utilización de tecnología de punta en la generación de energía eléctrica con la utilización del gas asociado en la producción de petróleo, refinación de crudo para la producción de diésel, utilización de enzimas para el mejoramiento en la inyección y re-inyección de aguas asociadas a la producción de petróleo, utilización de SCADA para el monitoreo, control operativo y optimización de la producción de petróleo y modelos geológicos y de reservorios para el control y optimización en la producción de los fluidos del yacimiento.

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: El Autor

3.2.2.2 Proveedores

(Carneiro Caneda, 2004) Indica que los proveedores o subcontratistas son: “Una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de los bienes y/o servicios de la compañía.”

La Corporación Wärtsilä en su Código de Conducta por su lado expresa que: “Los proveedores son una parte importante e integral de la cadena de la Corporación. Se espera que dirijan su negocio en conformidad con los mismos altos estándares legales, éticos, ambientales y laborales aplicados por Wärtsilä. Wärtsilä promueve el uso de estos estándares entre sus proveedores y se esfuerza por supervisar sus acciones a este respecto.”

En el caso de Wärtsilä Ecuador existen dos proveedores claves que se detallan a continuación:

Wärtsilä Global Logistic Services

Es el principal proveedor de repuestos de las subsidiarias de Wärtsilä y de Wärtsilä Ecuador S.A. lo que les permite abastecer a todos sus clientes con precios convenientes y competitivos.

Al tratarse de ventas entre networks obtienen el beneficio de descuentos así como también reciben comisiones si es que fabrica vende directamente a clientes locales.

Es importante recalcar que existen ocho fábricas dentro de la Corporación Wärtsilä que son encargadas de suministrar los repuestos a todas las subsidiarias de todo el mundo. Es por eso que se creó un centro de distribución en KAMPEN-SUIZA que es el lugar donde se consolidan todos los repuestos para todo tipo de motor.

ABB Ecuador

ABB es una compañía líder en tecnología de potencia y de automatización que colabora con los clientes industriales y con las compañías de servicios básicos para mejorar su rendimiento, al tiempo que reducen su impacto medioambiental. Las compañías del Grupo ABB actualmente están presentes en más de 100 países y emplean a más de 130.000 empleados. Al constar con un contrato corporativo, ABB Ecuador es considerado como el principal aliado estratégico de Wärtsilä.

Por otro lado en la Tabla No. 8 que se muestra a continuación se detallan los proveedores que prestan bienes y/o servicios con mayor frecuencia a Wärtsilä Ecuador S.A.

Tabla No. 8

Proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A.

Proveedor	Detalle	B/S.
Schryver	Agente Aduanas	S
LABORATORIOS AIRE EMISION	Análisis muestras	S
Metropolitan Touring	Asesor de Viajes	S
Restrepo Ospina	Brocker seguro	S
Bolívar International	Calzado de seguridad	B
RGA	Contratistas en campo	B+S
Sumy Comp	Equipos Tecnológicos IT	B
Metalicas Vivel	Estanterías para bodega	B
Ignacio Castillo	Ferretería en General	B+S
Primax (Wilson Acosta)	Gasolina	B
Incinerox	Gestor Ambiental	S
Hotel Dann Holliday Inn	Hospedaje	S
AWT S.A.	Químicos para el tratamiento de Agua	B
Prunex	Ropa para trabajo	B
Transportes y Servicios TYS	Servicio Bodegaje	S
Semar	Servicio Extintores	B+S
Brightcell S.A.	Servicio Internet	S
INSCORA	Servicio Medicina Integral	S
Skycontrol Ecuador Cia Ltda	Servicio monitoreo seguridad	S
FASTLINE	Servicio movilización	S
DATAPRO (CANON)	Servicio Mtto Impresoras	B+S
AGA / Linde	Servicio tanques de CO2	B+S
CNT EP	Servicio telefonía	S

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: El Autor

3.2.2.3 Competencia

La competencia se podría decir que se da cuando uno o más entidades económicas ofrecen los mismos bienes y/o servicios que la empresa sujeta de estudio.

Existe competencia en todos los sectores de una sociedad, quizás unos más acentuados que otros pero competencia a la final, es por eso que los expertos recomiendan que la competencia no es mala, al contrario, obliga a las empresas a siempre buscar oportunidades de mejora, a ser eficientes y eficaces en sus operaciones para ubicarse por encima de los demás ofertantes.

Podemos clasificar la competencia en directa e indirecta. La primera es cuando una empresa vende un producto igual o casi igual lo que ocasiona que las empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo. Y la indirecta son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.

Si hablamos de Wärtsilä Ecuador S.A. podemos llegar a concluir que es un monopolio puesto que se caracteriza por la presencia de un solo productor que puede ejercer un control de los precios absoluto, no existen productos sustitutos. Aunque debemos tener cuidado con el término debido a que si bien es cierto Wärtsilä Ecuador S.A. es el único proveedor de Motores de Generación Eléctrica a grandes escales. Sin embargo para su funcionamiento necesita de sistemas auxiliares como turbo cargadores, separadoras, entre otros. Que en ese caso podríamos decir que Wärtsilä Ecuador S.A. es un oligopolio ya que existen pocos competidores pero tienen capacidad para influir en los precios, especialmente empresas grandes sobre empresas pequeñas, generalmente a lo que llamaríamos empresas líderes del mercado que pueden negociar entre sí para evitar la competencia. El oligopolio con productos diferenciados se basa en que las empresas líderes pueden ejercer una influencia sobre los precios pese a comercializar diferenciados productos, como en el mercado automotriz.

La competencia a nivel Corporativo es intensa y por eso Wärtsilä señala que “A pesar de algunos signos de mejora en las condiciones del mercado, el entorno empresarial sigue siendo un reto. Estamos frente a un crecimiento mundial lento, las incertidumbres en la economía mundial y las fluctuaciones en las divisas emergentes. En el exceso de capacidad y, además, mercado marino continúa su desplazamiento hacia los países de bajo costo en Asia.”

En la Tabla No. 9 se podrá observar los principales competidores de la Corporación Wärtsilä. Sin embargo, según lo indicado anteriormente Wärtsilä Ecuador S.A. no tiene una competencia directa en el país.

Tabla No. 9
Competencia de Wärtsilä Ecuador S.A.

Competencia	Servicios
BWSC	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
CCC S.R.L.	Repuestos
DieselEngineMotor.com	Reacondicionamientos y repuestos
ENEX GmbH	Servicios de reparación, reacondicionamientos y repuestos, reparación de barcos
Genser Power	O&M
HARRIS PYE	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
Imtech Marine	Automatización
Jobson Italy	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
Kloska Group	Servicios de reparación, reacondicionamientos y repuestos, reparación de barcos
MIE -	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
NUOVA GIBELLI SRL	Servicio de Mantenimiento y repuestos
OMN -	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
Paul Klaren	Repuestos
PIC Group Inc	Boiler servicios de mantenimiento, O&M
Ruysch	Servicio de Mantenimiento y repuestos
Twinco	Servicio de Mantenimiento y repuestos
Union Fenosa, Soluziona	O&M
Vestergard Marine Services A/S	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes
Wood Group	O&M
ZEPHIR TRADING	Servicios de reparación, reacondicionamientos y partes

Fuente: Wärtsilä Ecuador S.A.

Autor: El Autor

El posicionamiento de la marca ha permitido mitigar a los competidores ya que la marca Wärtsilä es reconocida a nivel mundial, siendo esta una de las ventajas más

importantes dentro de la industria ya que tanto la calidad como experiencia son conocidas por el cliente dando como resultado que los clientes prefieran a Wärtsilä antes que a cualquier otra empresa sin experiencia.

Con todos los antecedentes mencionados anteriormente es de fácil apreciación la vasta experiencia con la que cuenta Wärtsilä Ecuador S.A sin mencionar los beneficios de ser una filial de una empresa con reconocimiento internacional siendo pionera en implementación de nuevas tecnologías principalmente a las empresas petroleras.

3.2.2.4 Precio

“El precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria ahora adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio”. (Belío & Sainz Andres, 2007)

Los precios fijados por Wärtsilä Ecuador S.A. se basan principalmente en un precio establecido por Fábrica conocido como GLP (Global List Price) el cual es el precio en el que se rigen todas las subsidiarias de Wärtsilä. Sin embargo, cada subsidiaria tiene la potestad de agregar un margen adicional considerando varios factores como: el cliente, forma y tiempo de entrega, volumen de compra, entre otros.

A pesar de que los precios no son “económicos” los clientes potenciales se enfocan principalmente en la calidad y la garantía que obtienen al comprar repuestos originales. A pesar de que existe la posibilidad de que los clientes adquieran repuestos genéricos optan por no hacerlo por las posibles consecuencias que estas acciones podrían traer consigo.

Es decir que en este caso los clientes se enfocan más en la calidad que en los costos. Por otro lado, el margen adicional que impone la subsidiaria puede llegar a afectar a las ventas locales aunque a pesar de que el cliente compre directamente a fábrica, la subsidiaria recibe un porcentaje de comisión

3.3 Análisis FODA

El FODA es una herramienta usada por las empresas para identificar las oportunidades y amenazas que pudieran existir en un entorno macroeconómico, y por otro lado, las fortalezas y debilidades que se presentan en el ambiente interno de la organización. De esta manera podrá establecer estrategias enfocadas al desarrollo empresarial.

3.3.1 Fortalezas

- Buena reputación de la compañía (en ciertos mercados)
- Apoyo financiero (Local e internacional)
- Acceso al conocimiento/información/tecnología
- Crecimiento de la capacidad instalada (LTSA)
- Buenas referencias globales
- Diversificación del portfolio
- Recurso Humano (diverso/competente/capacitado/móvil)
- Excelentes herramientas de Tecnologías de la información (TI)
- Soporte Técnico Local

3.3.2 Oportunidades

- Estrictos requerimientos relacionados al cuidado del medio ambiente
- Mayor demanda de combustibles alternativos
- Aumento de demanda de energía eléctrica y propulsión Marina
- Crisis energética para las plantas de Generación en los campos petroleros
- Reservas de petróleo y gas
- Bajo conocimiento técnico en las compañías del Estado
- Crecimiento económico visible / estabilidad

3.3.3 Debilidades

- Retención del personal clave de la empresa
- Organización dispersa distante
- Cultura organizacional poco dispuesta a seguir procesos
- Falta de conocimiento del equipo gerencial
- Falta de comunicación / confianza interna
- Cultura mínima en lo relacionado a la seguridad
- Falta de conocimiento en el uso de las herramientas de TI
- Falta de dominio del idioma inglés

3.3.4 Amenazas

- Alta demanda en el mercado del conocimiento técnico de los empleados de Wärtsilä.
- Políticas Intervencionistas
- Alta competencia de los ex empleados de Wärtsilä
- Falta de seguridad jurídica / corrupción
- Restricciones en moneda extranjera
- Flujo de Fondos
- Inflación

CAPITULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se presenta los fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión como referencia para la aplicación del trabajo práctico que se empleará en la Empresa Wärtsilä Ecuador S.A.

4.1 Generalidades

La Auditoría de Gestión ha venido teniendo mayor auge en el paso del tiempo, iniciando en 1933 hubo grandes cambios en lo relacionado a la auditoría financiera en donde se reconoció la necesidad imperativa de auditar a los estados financieros para determinar la veracidad de las operaciones de una empresa.

Si bien es cierto desde hace muchos años han existido controles, sin que el termino haya sido utilizado como se lo usa en la actualidad, que ponen en práctica las empresas principalmente en beneficio de los propietarios para proteger a sus organizaciones de fraudes de parte de los gestores de los mismos y de esta manera poder tener un control de sus negocios.

Saltando a los años cuarenta podemos decir que la auditoría financiera toma mayor relevancia en las diferentes administraciones de empresas y entidades como mecanismo de prevención de fraude, por lo cual los auditores eran considerados como detectives de las cuentas contables anuales

Ya en los años cincuenta se utilizan pruebas y se realizan diferentes exámenes como técnicas de auditoria aplicable a los estados financieros y la atención y cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Después de la Segunda Guerra Mundial y acercándonos más a los años sesenta se utiliza el ámbito de control interno y su aplicación en las empresas que viene como una iniciativa desde la revolución industrial conjuntamente con la ejecución de la

auditoría financiera externa para comprobar la fiabilidad de los estados financieros. Sin embargo se identifica que dichas auditorías no se medía el nivel de cumplimiento de las instrucciones y procedimientos establecidos por la empresa, y es aquí donde se empieza a desarrollar las auditorías internas. De igual manera se reconoce que no existe un examen que permita medir la eficacia de la gestión de una organización enfocada al cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma y es de este análisis que nace la Auditoría de Gestión que varios autores consideran que viene de la mano de la auditoría interna, e incluso la consideran como una extensión.

4.1.1 Concepto de Auditoría de Gestión

Para el concepto de la Auditoría de Gestión quisiera citar la definición propuesta por tres diferentes autores que detallo a continuación:

“La Auditoría de Gestión es para el American Institute of Management, la relativa a las tareas que se lleva a cabo para evaluar la gestión; consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficacia de sus resultados en relación a las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.” (Martinez Garcia & Lopez Diaz, 1988)

“Auditoría Operativa. Persigue fundamentalmente obtener una seguridad razonable sobre si se están logrando los objetivos y fines previstos en los planes y programas y sobre si la gestión de los recursos se desarrolla de acuerdo a criterios de economicidad y eficiencia” (Alvarez Nebreda, 1998)

“Auditoría Operativa: es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.” (De la Peña Gutierrez, 2011)

La Auditoría de Gestión también es conocida como auditoría operativa o administrativa, en donde podemos resumir que es un examen objetivo, sistemático y

profesional que nos permite determinar la eficiencia administrativa de una empresa y el grado de economía de sus procesos analizando los métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos.

De igual manera permite evaluar y revisar los métodos, procesos o procedimientos que intervienen en todo el proceso administrativo y su estructura organizativa.

4.1.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

Básicamente la importancia de la Auditoría de Gestión radica en verificar el cumplimiento de metas y objetivos fijados por la empresa, en donde se analiza los recursos personales y productivos no solo en su disponibilidad o necesidad para la operación de la empresa sino que se debe evaluar y controlar su uso para determinar si es que se debe realizar alguna modificación en el proceso para maximizar la eficiencia de los mismos.

Para continuar con la importancia de la Auditoría de Gestión quisiera citar a (Álvarez Anguianno, 2005) que nos dice: “La medición de la eficiencia se ve obstaculizado por una serie de imponderables que son imposibles de medir en forma objetiva. Por lo anterior, consideramos que la importancia de la Auditoría Administrativa, es que introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en nuestras operaciones”

Con una Auditoría de Gestión se puede conocer la situación real de una empresa en donde es posible detectar deficiencias en los procesos o procedimientos que al ser corregidas aportaran directamente a la rentabilidad y crecimiento empresarial lo que permitirá a los directivos de la empresa alcanzar una administración más eficaz.

Generalmente este tipo de auditorías es recomendable realizar cuando ha existido algún cambio o existe la necesidad de una reestructuración significativa sea por

factores internos o externos a la organización. Sin embargo, también es muy útil al momento de existir desviaciones entre expectativas y resultados debido a que permitiría detectar inconvenientes en el proceso administrativo e incluso el análisis de la existencia de políticas inadecuadas para poder identificar medidas correctivas enfocadas a la correcta utilización de los recursos.

Es recomendable realizar este tipo de auditorías con cierta periodicidad debido a que los elementos internos o externos que intervienen en el funcionamiento de una empresa cambian continuamente, de esta manera se podrá llevar un continuo control sobre el desempeño y resultados de la organización.

Resumiendo, la principal ventaja de una Auditoría de Gestión es la oportunidad de evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos que ayudará a identificar debilidades que pueden terminar como riesgos empresariales potenciales y por ende la prevención o rectificación de posibles errores.

4.1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión tiene relación directa con la identificación de las áreas con posibilidad de reducción de costos cuyo objetivo es mejorar eficiente, económica y efectivamente los métodos operativos.

Es por eso que dentro de los objetivos de la Auditoría de Gestión podemos mencionar los siguientes:

- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido los deberes y atribuciones que les han sido asignados y verificar si estos son los adecuados.

- Determinar el grado en que la empresa y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

4.2 Fases de la Auditoría de Gestión

El Msc. Raúl de Armas García en su libro “Auditoría de Gestión. Conceptos y Métodos” nos habla sobre las siguientes Fases de Auditoría:

1. Planeación de la Auditoría de Gestión
2. Ejecución de la Auditoría de Gestión
3. Informe en la Auditoría de Gestión
4. Control de la Calidad y Seguimiento de la Auditoría de Gestión

Para objeto de este estudio detallaremos cada una de las fases de Auditoria que se indicaron anteriormente.

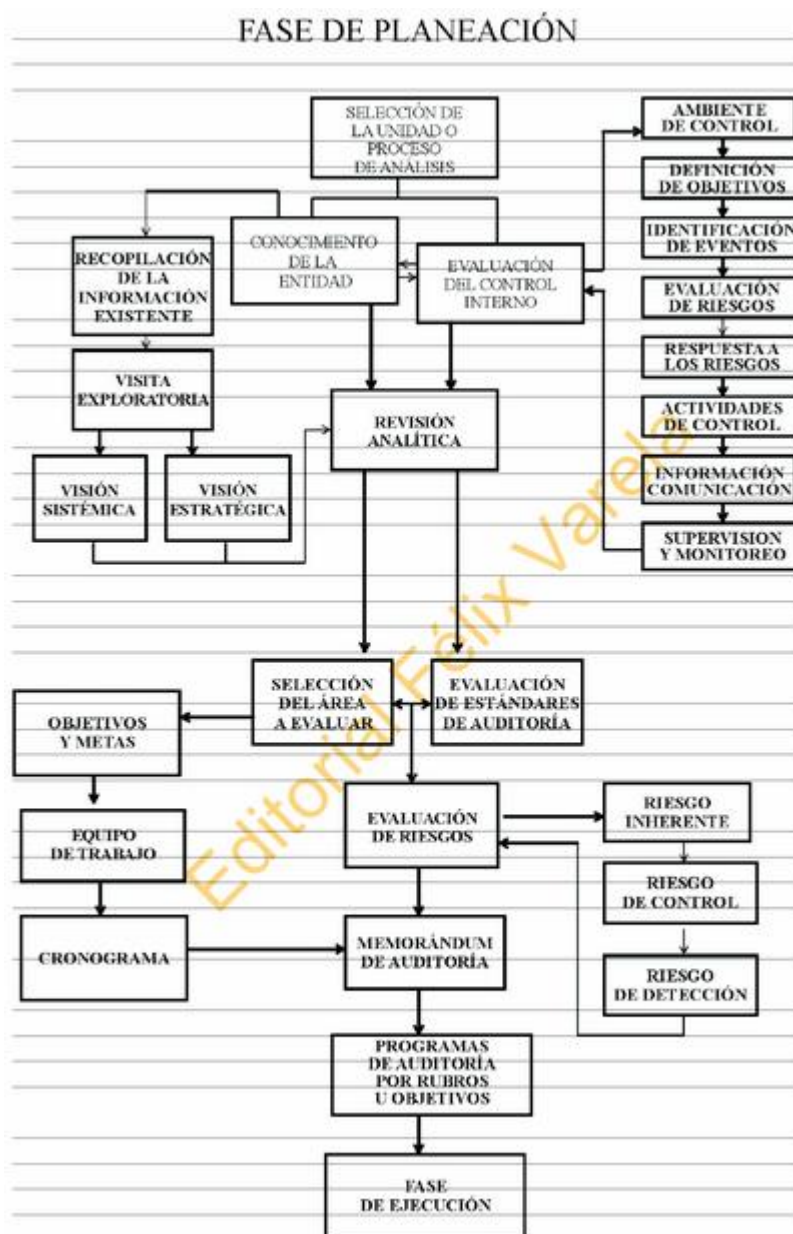
4.2.1 Planeación de la Auditoría de Gestión

La NIA 300 – Planeación de una Auditoria de Estados Financieros en su introducción nos dice que: “Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.”

En el Gráfico No. 27 que se muestra a continuación encontraremos un resumen de la fase de planeación.

Figura No. 27

Fase de la Planeación



Fuente: Libro Auditoría de Gestión. Conceptos y métodos

Autor: Raul de Armas García

La NIA 300 nos habla de que la planeación es una fase continua que termina conjuntamente con la terminación de la auditoría en sí y que se debe ir actualizando acorde a la información que se va obteniendo.

La planificación se divide en dos etapas: preliminar y específica. En la Planificación Preliminar se obtiene información general de la empresa o área sujeta a auditoría y se fija la estrategia a seguir en el trabajo, y la específica se define los procedimientos a utilizar en las fases siguientes.

4.2.1.1 Planificación Preliminar

(Contraloría General del Estado) En su Manual de Gestión dice que “Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”

La planificación preliminar es la base de la auditoría en donde obtenemos la información global de la empresa necesaria previa a la ejecución de la auditoría debido a que servirá de referencia para la planificación específica. Nos permite reunir datos generales que serán de gran ayuda para definir los parámetros adecuados para realizar la auditoría de manera eficiente.

4.2.1.1.1 Visita Preliminar

En esta fase de la auditoría lo que se busca con la visita preliminar es obtener información general sobre la empresa, es imprescindible que el auditor realice una visita a la área a la que se realizará la auditoría antes de iniciarla formalmente de esta manera tendrá un contacto inicial y un acercamiento con el personal y los procesos, lo que le permitirá tener una idea para poder determinar los posibles recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría.

En la visita preliminar generalmente una vez que se recibe una respuesta satisfactoria por parte del cliente a la Carta Oferta. Para su efecto deben asistir el equipo de auditoria y los involucrados en el área o departamento sujeto de estudio.

4.2.1.1.2 Archivo Permanente

El archivo permanente es aquel que utiliza la empresa durante varios años que tienen una estricta relación con los instructivos o manuales que posee la organización, así como también las leyes o reglamentos que regulen el buen funcionamiento de la misma. Este tipo de archivo contiene información relativa a la empresa tales como los procesos, procedimientos, estructura e incluso las auditorías realizadas anteriormente. De esta manera se podrá contar con un conocimiento amplio de la empresa necesaria previa a una auditoría debido a que son registros que poseen poca o incluso ninguna variación a lo largo del tiempo.

“El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo periodo. El archivo debe suministrar al equipo de auditoria la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoria eficaz y objetiva.” (Mora Enguíanos, 2008).

4.2.1.1.3 Riesgo Inherente

El riesgo inherente es aquel netamente relacionado a la actividad económica de la empresa en estudio, aparte de los posibles sistemas de control interno que se estén empleando en la organización. Los principales factores que intervienen en el riesgo de auditoría esta la naturaleza de las actividades operacionales incluyendo el volumen sea de los servicios prestados o de los productos y de sus transacciones, adicional tiene una gran importancia la gerencia y la calidad de talento humano que posea la entidad.

El riesgo inherente se da por la probabilidad de irregularidades, errores, o incluso omisiones significativas de la empresa a ser auditada puede estar influenciado por elementos externos o internos.

En la Norma Internacional de Auditoría 330 nos dice que “Al determinar los procedimientos de auditoría a desempeñar, el auditor considera las razones para la evaluación el riesgo de representación errónea de importancia relativa al nivel de aseveración por cada clase de transacciones, saldo de cuenta o revelación (o sea, los riesgos inherentes).” (International Federation of Accountants (IFAC), 2005)

En conclusión se lo puede determinar por la naturaleza del cliente o la dirección del negocio o industria, siempre estará presente en la empresa y no se podrá eliminar, ya que en muchos de los casos las necesidades de generar negocio, dejan a un lado la prioridad de determinar procesos, normas, políticas y controles internos dentro de la compañía.

4.2.1.1.4 Plan Global de Auditoría

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 300 nos habla sobre el Plan de Auditoría y nos explica que: “El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo del trabajo para obtener suficiente evidencia apropiada para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La documentación del plan de auditoría también sirve como registro de la planeación y desempeño apropiados de los procedimientos de auditoría que pueden revisarse y aprobarse antes del desempeño de procedimientos adicionales.

El plan de auditoría incluye:

- Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos planeados de evaluación del riesgo, suficiente para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa como se determina

bajo la NIA 315. *Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.*

- Una descripción de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos adicionales de auditoría planeados a nivel de aseveración, para cada clase de transacciones de importancia relativa, saldo de cuentas y revelación, según se determina bajo la NIA 330, *Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados.* El plan para los procedimientos adicionales de auditoría refleja la decisión del auditor sobre si somete o no a prueba la efectividad de los controles y la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos sustantivos planeados.
- Los otros procedimientos que se requieran llevar a cabo para que el trabajo cumpla con las NIA (por ejemplo. buscar comunicación directa con los abogados de la entidad).

La planeación de estos procedimientos de auditoría tiene lugar durante el curso del trabajo, al irse desarrollando el plan de auditoría. Por ejemplo, la planeación de los procedimientos de evaluación del riesgo por el auditor normalmente ocurre al inicio del proceso de auditoría. Sin embargo, la planeación de la naturaleza, oportunidad y extensión de procedimientos específicos de auditoría adicionales depende del resultado de dichos procedimientos de evaluación del riesgo. Además, el auditor puede comenzar la ejecución de procedimientos adicionales de auditoría para algunas clases de transacciones, saldos de cuenta y revelaciones antes de completar el plan de auditoría más detallado de todos los procedimientos adicionales restantes.” (International Federation of Accountants (IFAC), 2004)

Continuando y en concordancia con la NIA 300, el plan global de auditoría está constituido por los recursos humanos y físicos a ser utilizados en la aplicación de la auditoría, así como también las actividades básicas que se usarán para alcanzar los objetivos establecidos en la auditoría. En el plan se establece el alcance y conducción que se espera al momento de realizar la auditoría incluyendo la descripción a detalle de cómo se visualiza que se ejecutará el examen, obviamente esto variará dependiendo del tamaño de la empresa o basados en la complejidad de la auditoría. Este plan servirá

de guía para las personas involucradas, es por eso que se espera que la forma y contenido sean claros y concisos.

Para la realización del plan se debe tomar en cuenta las responsabilidades legales que obtienen los auditores, las condiciones en las que desempeñaran su labor, las fechas acordadas con el cliente y cualquier otra comunicación. Es de vital importancia que el auditor tenga un conocimiento apropiado no solo de la empresa sino de la industria en la que la entidad a ser auditada se desenvuelve para la correcta elaboración del plan en donde una vez que haya identificado los aspecto o áreas de alto riesgo, determinado los niveles de importancia podrá establecer la amplitud de las evidencias a obtener, procedimientos a aplicar o cualquier otro elemento que demanden una atención especial.

El plan global y el correspondiente programa deberán revisarse a medida que progresa la auditoría.

4.2.1.2 Planificación Específica

Una vez que contamos con la planificación preliminar seguimos con la preparación de la auditoría con la planificación específica, en donde con la información recabada en la etapa anterior se fija la estrategia a seguir en el trabajo que está relacionada directamente con la utilización eficiente de recursos y en alcanzar las metas y objetivos fijados para la auditoría. La diferencia radica que en la planificación preliminar se aprecia a la empresa como un todo mientras que en la específica se analiza cada componente en particular. Esta fase de auditoría se enfoca principalmente en la evaluación del sistema de control interno que le permitirá recaudar y evaluar evidencia.

Existen varios elementos que deben considerarse al momento de realizar la planificación específica como por ejemplo el objetivo general de auditoría o informe de la planificación preliminar, evaluación de control interno, medición riesgo auditoría, enfoque y naturaleza de auditoría.

4.2.1.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

Para iniciar con la evaluación del Sistema de Control Interno quisiera iniciar citando el párrafo 7 de la NIA 315 en donde nos expone que: “El auditor deberá realizar los siguientes procedimientos de evaluación del riesgo para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno:

- a) Investigaciones con la administración y otros dentro de la entidad;
- b) Procedimientos analíticos; y
- c) Observación e inspección.”

La Evaluación del Control Interno para (de Armas Garcia, 2008), “está orientada a conocer la estructura y otorgar una visión inicial de los procesos de gestión que se deben controlar.

Para el auditor, el objetivo de su trabajo en esta etapa, será evaluar y probar el grado de la calidad que el sistema de control interno de la entidad auditada posee. Lo anterior con el propósito de depositar su confianza en la realización de pruebas de auditoría. De esta manera, para el auditor, los sistemas de control interno de mayor calidad implicarán más confiabilidad y generarán una mayor necesidad de obtención de pruebas de auditoría. Por el contrario los sistemas de control de menor calidad, generarán menos confiabilidad y consecuentemente, una mayor necesidad de aplicación de pruebas de auditoría.

Es importante indicar, que las entidades implementan sus sistemas de control interno, como un proceso que aporta grados de seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.”

4.2.1.2.1.1 Definición de Control Interno

En la NIA 315 define que “El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.”

El sistema de Control Interno es un proceso que ha venido tomando más y más importancia en el transcurso de los años. Actualmente se considera como el proceso que conjuntamente con acciones o actividades respaldados por normas, políticas, métodos y procedimiento desarrollados por el talento humano de la organización y la alta dirección se busca la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa en aras de dar cumplimiento a los objetivos empresariales y a la normativa interna y externa que rige a la organización cuya importancia radica en dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en el desarrollo de las actividades para prevenir posibles riesgos que afecten a la entidad.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, el control interno posee los siguientes objetivos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguardar contra el desperdicio y la ineficiencia.
- Cumplir las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración

4.2.1.2.1.2 Importancia del Control Interno

La importancia del control interno radica en que al ser un conjunto de procedimientos, prácticas y estructuras razonables busca un mejor manejo de los recursos de una empresa sea esta pública o privada con el fin de brindar confianza en que los objetivos de la organización sean alcanzados, a través de la prevención y la detección de posibles actividades y/o procesos indeseables.

En definitiva el control interno es un proceso de suma importancia para que la empresa logre alcanzar las metas establecidas y sus propósitos definidos en determinado periodo en el tiempo, buscando minimizar los riesgos y genere confianza ante terceros, empleados y dueños.

El control interno es una pauta para desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión de la política administrativa en donde se ha convertido en un punto esencial para la optimización y el crecimiento del negocio en general, no solo en el ámbito administrativo sino también en el operacional.

En conclusión las empresas deberían mantener un adecuado control interno, no solo para minimizar riesgos y evitar fraudes sino para optimizar sus recursos, protegiendo y cuidando los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

4.2.1.2.1.3 Clasificación de Control Interno

- Por la Función
 1. Administrativo: incluye, aunque no queda limitado a este, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y

constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

2. Financiero o Contable: consiste el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros.

- Por la Acción

1. Previo: Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.
2. Concurrente: los no hubieran sido determinados en los controles previos.
3. Posterior: examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúan después de que estas se han producido, con el objetivo de verificarlas, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas.

- Por la Ubicación

1. Control Interno: elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precisión y empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.
2. Control Externo Privado: examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una entidad o empresa o de sus accionistas, socios o acreedores.
3. Control Externo Público: examen o vigilancia a cargo de organismos del Estado, cuyas facultades y ámbito de acción son determinados en la Constitución Política y Leyes Orgánicas o especiales.

4.2.1.2.1.4 Limitaciones de Control Interno

Todos los sistemas poseen limitaciones y en este caso el control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad. Dichas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones de control pueden ser erróneas. Tal vez un control pueda ser muy eficaz pero el costo de aplicarlo es mayor que el beneficio que reporta; no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno

Es por eso q se ha determinado que pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga, en donde las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados.

La principal afectación a los riesgos empresariales es que la directiva no obtendrá una razonabilidad total sobre los controles implementados justamente por las limitaciones que se presentaron anteriormente lo cual influye en la toma de decisiones que podrían estar enfocadas a una optimización de los recursos.

4.2.1.2.1.5 Gobierno Corporativo

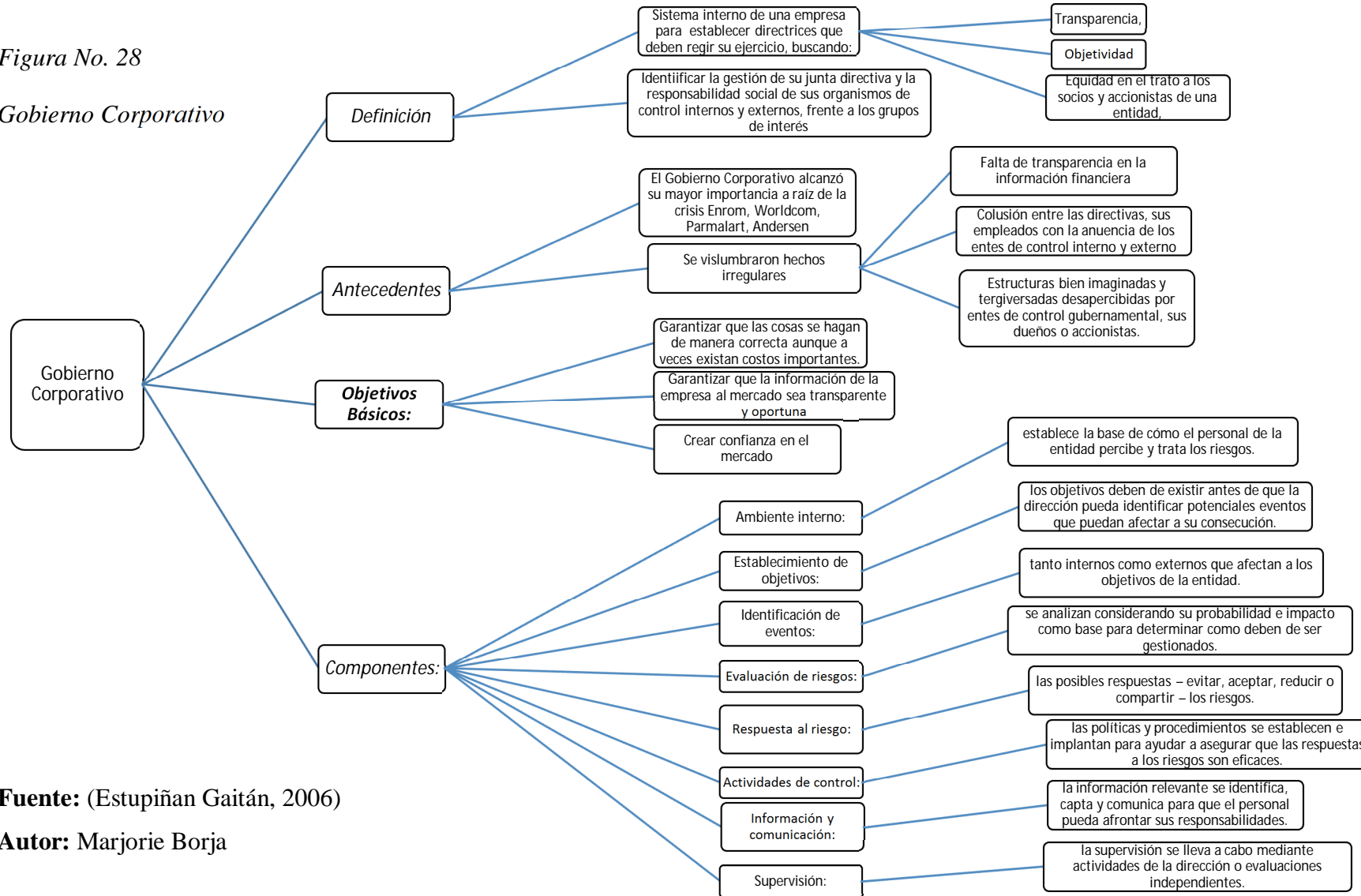
Esta gobernabilidad se enfoca a tres elementos: los accionistas o inversionistas, los consejos de administración con sus consejeros y el director general. Los accionistas colocan recursos con la intención de recibir un rendimiento superior al que pudiese ofrecer el tener el dinero en el banco con el rendimiento de las tasas de interés. Al invertir buscan que sus capitales sean manejados de la mejor manera y es aquí en donde el consejo de administración y sus consejeros entran en acción para apoyar a los accionistas a que esto se cumpla. Como su nombre lo indica, la función del consejo de administración es aconsejar a los accionistas y un ejemplo de ello es cuando nombran

al Director General , quien tendrá el encargo de la operación de la empresa para lograr un óptimo desempeño en la operación para lograr los objetivos planteados.

Si pueden tenerse las mejores prácticas de gobierno corporativo, en este triángulo de gobernabilidad de las empresas, puede lograrse que las firmas crezcan de manera óptima y controlada sin que se generen desequilibrios en su administración y de esta manera se obtenga una mayor riqueza, empleos y más actividad económica. En la Figura No. 28 se muestra la definición, antecedentes, componentes y objetivos del Gobierno Corporativo.

Figura No. 28

Gobierno Corporativo



Fuente: (Estupiñan Gaitán, 2006)

Autor: Marjorie Borja

4.2.1.2.1.6 COSO ERM o COSO II

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission que publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I. Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos que se generó a nivel mundial, el Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un arco reconocido de administración integral de riesgos es por eso que publicó el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

4.2.1.2.1.7 Componentes del Control Interno

Los componentes del COSO II se muestran en el Figura No. 29:

Figura No. 29

Componentes COSO II



Fuente: COSO ERM

Autor: COSO ERM

Ambiente de Control Interno:

Es la base fundamental para los siguientes elementos en donde se establece el entorno que produzca influencia y permita el estímulo del recurso humano en relación al control de sus actividades.

Se requiere de otros para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados para generar este entorno de control tales como los valores éticos que se espera del talento humano de la empresa en el desarrollo de sus funciones teniendo como ejemplo el desempeño de los altos ejecutivos; la competencia en la que hace alusión a los conocimientos y habilidades que deben poseer los empleados así como también la experiencia de la alta administración ya que son quienes determinan los criterios de control y por último la filosofía administrativa ya que tiene suma importancia e influencia en cómo se desarrollan las operaciones para cumplimiento de los objetivos y minimización de los riesgos.

Establecimiento de Objetivos

En este componente se encuentra la relación entre la misión establecida por una organización y los objetivos generales y los estratégicos, alineándolos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

En este componente se busca que las organizaciones se anticipen a los posibles riesgos y tomen las medidas necesarias para mitigarlos o minimizarlos. En todas las actividades de una empresa puede existir un riesgo y es por eso que la entidad debe preverlos y combatirlos.

Identificación de Eventos

“Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas

últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos”
(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Evaluación de Riesgos

Consiste en analizar los posibles riesgos que podrían afectar a la consecución de los objetivos de la organización y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los mismos. Debido a que estamos en un ambiente cambiante continuo es necesario e imprescindible la identificación de riesgos para que estos puedan ser controlados, eliminados y/o minimizados en donde principalmente se estimará sus efectos, su probabilidad de ocurrencia para poder establecer las acciones y/o controles necesarios.

Respuesta al Riesgo

(Lara, 2012) “La respuesta al riesgo es la contestación a una adecuada identificación y evaluación de eventos negativos. Aceptar, rechazar, compartir y reducir las respuestas al riesgo que la administración considera. Adicionalmente desarrolla un conjunto de acciones para alinear los riesgos a los objetivos de la entidad, así como el apetito al riesgo de la organización.”

En relación a lo que Lara menciona en relación al riesgo podemos decir que las respuestas al riesgo pueden ser:

- Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.
- Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Actividades de Control

Son todas aquellas acciones que se realicen con el fin de analizar e identificar los posibles riesgos de una entidad que puedan perjudicar la misión y los objetivos organizacionales, es por eso que su importancia se basa en que aseguran en mayor grado el logro de los objetivos a través de la implementación y ejecución de medidas de control de riesgos.

Estas pueden basarse en aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, inspecciones, revisión de indicadores, segregación de funciones, entre otras que se puedan dar a todo nivel jerárquico y en todas las funciones. En algunos entornos, podemos encontrar actividades de control clasificadas en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

Información y Comunicación

Este elemento del control se enfoca en la importancia de contar con información clara y precisa sobre la gestión de la empresa. Con la ayuda de sistemas y tecnologías de información eficientes, la organización podrá conocer sobre la realidad financiera y nivel de cumplimiento de normativa interna y externa para lograr un manejo y control efectivo que le permita identificar la responsabilidad de cada integrante sobre el control de sus actividades. Es por eso que es de vital importancia que cada empleado conozca de qué manera y a qué nivel sus actividades influyen en el trabajo de los demás.

Debe existir la apertura y los canales necesarios para que esta información fluya en los diferentes niveles organizacionales debido a que por lo general la comunicación ascendente es la más difícil y a su vez la de mayor importancia en relación a identificación de riesgos.

“Los principios fundamentales de este componente son:

- Necesidades de información;
- Control de Información;
- Comunicaciones con la administración;
- Flujo de administración;
- Comunicación de la alta dirección, y;
- Comunicación con terceros” (Lara, 2012)

Es elemental que la alta dirección de una empresa comprenda el rol significativo, la importancia y el impacto que tienen los sistemas de información para el desarrollo de sus actividades, es por esto que también se recomienda mantener una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas en donde la información debe estar disponible para acciones inmediatas ante posibles riesgos.

Supervisión y Monitoreo

Una vez definidos los sistemas de control interno se debe supervisar los mismos para determinar si son los adecuados y están ayudando al correcto funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo. Se recomienda que este monitoreo sea periódico debido a que los continuos cambios internos o externos que se dan en una organización podrían afectar al resultado esperado de los controles establecidos previamente. En caso de que al momento de hacer la supervisión el monitoreo se detecten deficiencias en el sistema de Control Interno se debe notificar de manera inmediata a la dirección con el objetivo de que estas faltas sean corregidas a la brevedad posible.

El alcance y frecuencia del proceso de control y las actividades de supervisión dependerán fundamentalmente del nivel de confianza que inspire a la alta gerencia los sistemas de control establecido. No es imprescindible que estas evaluaciones se realice a todos los sistemas de control en todo momento sino que se debe considerar su realización especialmente en aquellas actividades o procesos que se considere que

existe controles débiles, insuficientes o innecesarios para el personal debe contar con evidencia que permita determinar si el control interna está dando el resultado esperado.

4.2.1.2.1.8 Métodos de Evaluación de Control Interno

Los métodos utilizados para la evaluación del control interno son:

Cuestionarios

Son varias preguntas que se realiza en el departamento a ser auditado con el objetivo de recabar información de los procesos de control que servirán de guía en la auditoría. El cuestionario es muy útil debido a que a más de ser una forma no costosa de investigación, permite llegar a un mayor número de participantes, con una estructura simple y preguntas precisas, coherentes y breves.

Flujogramas

Los flujogramas son diagramas con cuadros o Figuras que permite definir y extraer información útil del flujo de cierta información sea esta la definición, solución o análisis de un problema y/ procedimientos de operación.

En el control interno el flujograma muestra el flujo de datos o autoridad de una parte específica del sistema de evaluación de control interno ya que es una fuente de recolección de datos que permite el estudio y revisión de control para determinar la existencia o falta de controles de una manera visual eficaz.

Narrativo o descriptivo

Consiste en describir detalladamente los procesos y/o procedimientos de mayor relevancia, así como también las actividades que realizan el departamento sujeto a examen, sus empleados y los registros que intervienen en el sistema. Por lo general este método es conjuntamente realizado con los flujogramas ya que de esta manera se

puede ampliar la información describiendo los procesos en función de observación directa del auditor y su comprensión.

Matriz de Control Interno

Con el uso de matrices se puede determinar las posibles debilidades o los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y que pueden existir como resultado de un control interno inadecuado. Con la ayuda de los métodos detallados anteriormente se puede realizar un análisis de la organización en su totalidad y definir un puntaje de eficacia en donde los de menor puntaje serán las áreas de mayor riesgo y se ha de priorizar ajustes y correcciones.

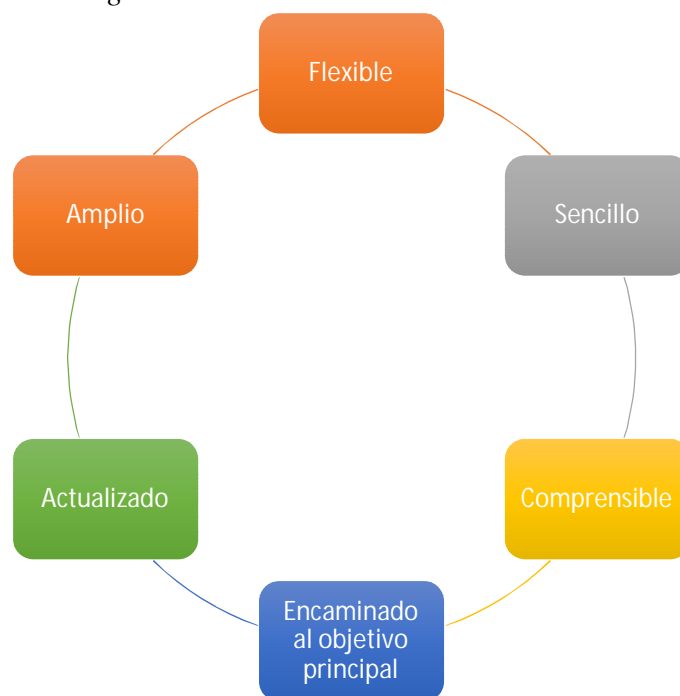
4.2.1.3 Programa de Auditoria

El programa de auditoría son las tareas definidas por el auditor cuya característica principal es la previsión de las actividades y/o procedimientos de auditoria que se realizarán en la fase de ejecución que a más de ser una guía para el equipo auditor sirve como medio de registro y control, permitiendo la posibilidad de hacer un análisis del tiempo estimado con el tiempo real que servirá de base para las siguientes auditorias. Al ser un enunciado preparado en la fase de planificación, este puede ser modificado a medida de que se vaya realizando el trabajo dependiendo las realidades que se vayan observando.

Para la preparación del programa de Auditoría se debe considerar las normas y técnicas de Auditoria, experiencias pasadas y/o de terceros y levantamientos iniciales.

En la Figura No. 30 que se muestra a continuación se detallan las características del Programa de Auditoria.

Figura No. 30

Características del Programa de Auditoría

Fuente: <http://auditoriaenfoqueintegral.blogspot.com/>

Autor: Marjorie Borja

El programa de auditoría según el nivel de detalle se clasifica en generales y detallados, siendo los generales los destinados a los jefes de los equipos de auditoría ya que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse. Por otro lado los detallados son descritos con minuciosidad indicando la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría. Sin embargo, ambos obedecen a las mismas características.

El Jefe de auditoría es el encargado de la elaboración del programa de Auditoría por su experiencia y conocimiento.

4.2.1.4 Medición del Riesgo

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber

detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas

La NIA 330 nos dice que: Para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor deber determinar respuestas globales a los riesgos evaluados al nivel de estado financiero, y deberá diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados al nivel de aseveración.”

La medición del riesgo de auditoría se puede efectuar de acuerdo con un modelo que combina tres riesgos: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, este modelo se suele representar como sigue:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Dónde:

RA: riesgo de auditoría

RI: riesgo inherente

RC: riesgo de control

RD: riesgo de detección

Al respecto, el riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, ocasionado por el tipo de rubro o ente que se audita; el riesgo de control derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

Riesgo inherente

(Santillana Gonzalez, 2002) Reconoce al riesgo inherente como “Tipo de riesgo que tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad del talento humano con que cuenta la entidad”.

Riesgo de control

Santillana establece al riesgo de control como “El riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno. Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.”.

Riesgo de detección

Santillana define al riesgo de detección como “Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que podría ser de importancia relativa o individualmente”.

4.2.2 Ejecución de la Auditoría de Gestión

Se realiza todo lo planificado; este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la redacción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

En esta fase se obtiene y analiza la información del departamento que se audita, para adquirir la evidencia suficiente, competente y relevante que le permita al auditor justificar las conclusiones del informe de auditoría.

4.2.2.1 Herramientas de la Auditoria

En el presente capítulo haremos referencia a las principales herramientas que utiliza el auditor para llevar a cabo la auditoría.

4.2.2.1.1 Técnicas de Auditoria

Las técnicas de auditoría métodos o recursos que emplea el auditor con el objetivo de obtener datos necesarios para comprobar la información que le ha sido suministrada para el examen que posteriormente sustentarán y respaldarán su juicio u opinión profesional.

Técnica del estudio general: es la base para las demás técnicas en donde el auditor obtiene una visión general de la entidad de examen, fundamenta las características generales de la organización y conoce el giro de sus negocios.

Técnica del Análisis: es de ir en forma descendente, de lo general a lo específico verificando que las operaciones de la entidad cumplan con leyes y normas internas y externas. Esta técnica generalmente se utiliza con mayor énfasis en una auditoría financiera.

Técnica de la Inspección: se fundamenta en el análisis de los recursos materiales y registros de la entidad sobre la gestión contable, financiera o administrativa. Se aplica en objetos tangibles para su verificación física.

Técnica de la confirmación: consiste en recibir un documento escrito por un tercero independiente a la organización en el cual confirma o valida la naturaleza y/o condición de un hecho económico de la empresa sujeta a examen.

Técnica de la investigación: Consiste en indagaciones realizadas por el auditor para obtener información de los mismos empleados de la empresa y verificar la autenticidad de los datos.

Técnica de las certificaciones: son documentos o cartas firmadas por funcionarios de la entidad asegurando una verdad sobre ciertas circunstancias investigadas por el auditor.

Técnica de la observación: a través de esta técnica el auditor comprueba personalmente hechos o actividades relacionadas a la empresa o departamento sujeto a examen en cerciorándose de que las circunstancias son concretas y llevan correlación.

4.2.2.1.2 Pruebas de Auditoria

Es una de las herramientas que usa el auditor para fundamentar su dictamen u opinión y presentarlo como evidencia.

Las pruebas de control o de cumplimiento: Son aquellas que permiten determinar el grado de efectividad del control interno. En donde el auditor identifica si existe o no control, si en el caso que existiera verificar si es eficaz y continuo. Con la ayuda de estas pruebas el auditor podrá comprobar que el control interno está siendo aplicado según lo descrito.

Pruebas Sustantivas: son pruebas que permiten obtener evidencia comprobatoria para detectar representaciones erróneas. Tiene como objetivo el comprobar la validez de los saldos de los estados financieros.

Para las pruebas de cumplimiento y las sustantivas, no deben prepararse procedimientos aislados entre sí, si no por el contrario, sus resultados que se relacionan y complementan.

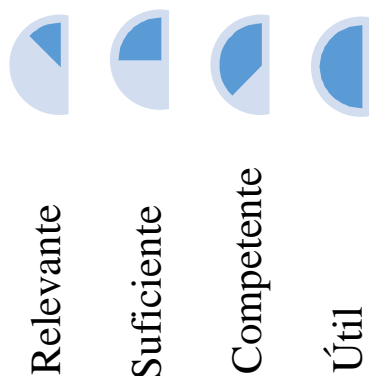
Pruebas de doble propósito: Son aquellas pruebas que cumplen con las intenciones de las pruebas de cumplimiento y las pruebas sustantivas debido a que comprueban la existencia del control y sustentar el monto de una cuenta en cifras monetarias.

4.2.2.1.3 Evidencia de Auditoria

La NIA 500 dice que la Evidencia de Auditoria “es toda la información que usa el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa la opinión de auditoría, e incluye la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros y otra información. No se espera que los auditores atiendan a toda la información que pueda existir. La evidencia de auditoría, que es acumulativa por naturaleza, incluye aquella evidencia que se obtiene de procedimientos de auditoría que se desempeñan durante el curso de la auditoría y puede incluir evidencia de auditoría que se obtiene de otras fuentes como auditorías anteriores y los procedimientos de control de calidad de una firma para la aceptación y continuación de clientes.

Las características principales de la evidencia se detallan en el Figura No. 31 que se muestra a continuación:

Figura No. 31

Características de la Evidencia de Auditoria

Fuente: <http://www.ideal.org>

Autor: Marjorie Borja

Existen varios tipos de evidencias dentro de los cuales encontramos:

Documental: es la evidencia más común ya que consiste en documentos internos y externos de la empresa. Sin embargo el auditor es el que debe verificar la confiabilidad de la evidencia para justificar sus hallazgos.

Física: Es la que se obtiene mediante una observación directa de las funciones y/o actividades de los empleados así como también de registros, documentos, procesos, entre otros.

Analítica: se la adquiere como resultados del análisis y verificación de la información que pueden provenir de cálculos, indicadores, tendencias, comparaciones, etcétera.

Testimonial: es aquella que se obtiene a través de declaraciones de otras personas dadas en entrevistas o investigaciones. Sin embargo, este tipo de evidencia es necesario sustentarlas con evidencia documental o analítica.

4.2.2.1.4 Papeles de Trabajo

Son todos aquellos documentos y/o cédulas que después de cada fase de auditoría se elaboran para generar una evidencia de los análisis realizados por el auditor o que también pueden ser elaborados por terceras personas que al sustentar la opinión del auditor se adjuntan al conjunto de evidencias que constituyen los papeles de trabajo.

“En general, los papeles de trabajo no son otra cosa que todo el material probatorio obtenido por el auditor (o en este caso el investigador financiero) para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido” (Chavarría & Roldán, 2010)

Dentro de los papeles de trabajo encontramos detallado las herramientas que el auditor utilizó para efectuar el examen así como también las conclusiones que obtuvo del área examinada.

Finalidad de los Papeles de Trabajo

Según nos dice que “Los papeles de trabajo, que en términos generales sirven para documentar los resultados de la investigación realizada, tienen los siguientes fines específicos:” (Chavarría & Roldán, 2010)

- Ayuda en la elaboración del informe y sirve como fuente de datos para informar los resultados
- Evidenciar y exponer las conclusiones del auditor que se detallan en el informe de auditoría
- A través de los papeles de trabajo se documenta las fases y etapas de la auditoría y se utilizan para dejar constancia de los trabajos realizados por el equipo auditor.

- Ser un registro histórico de la información examinada y de los procedimientos aplicados que servirán de guía para estudios posteriores.

Objetivos de los papeles de trabajo

- Plasmar evidencia del trabajo realizado y sus resultados.
- Servir de base para los informes y opiniones del Auditor.
- Brindar los medios para que las personas interesadas y autorizadas puedan determinar la suficiencia y efectividad del trabajo efectuado.

Requisitos de los papeles de trabajo

En los papeles de trabajo debe constar que la auditoría fue planificada mediante el uso de planes y programas conjuntamente con la revisión y supervisión del desempeño del equipo de trabajo, de la eficiencia del sistema de control interno y de todos los demás factores que intervinieron en el examen.

El respaldo o soporte de los papeles de trabajo para cumplir los anteriores requisitos podrá tomar variadas formas incluyendo: anotaciones, cuestionarios, programas de trabajo, planillas, las cuales deberán permitir la identificación razonable del trabajo efectuado por el Auditor.

4.2.2.1.5 Hallazgos de Auditoría

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

“El hallazgo de auditoria es el resultado de comparar un criterio establecido y la situación real encontrada durante el examen del sistema auditado. Esta información permitirá al auditor identificar los hechos y debilidades importantes de la gestión de los recursos del sistema de información y en su correcto funcionamiento.” (Chicano Tejada, 2014)

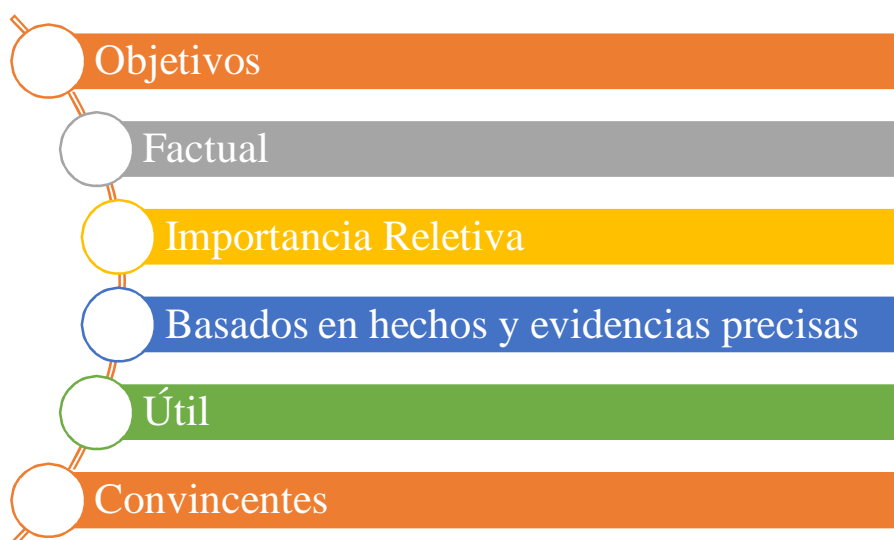
Los hallazgos son de suma importancia debido a que refleja la situación de la empresa, área o departamento sujeto de examen y se dan como resultado de una auditoria después de haber realizado un análisis profesional en donde a través del uso de técnicas y procedimientos se llegan a ciertas conclusiones soportadas por evidencias.

Requisitos y Características de los hallazgos

Los hallazgos de auditoria deben cumplir los ciertos requisitos y poseen indudables características que se detallan en el Figura No. 32 a continuación

Figura No. 32

Características y requisitos del Hallazgo de Auditoria



Fuente: Libro Auditoria de Seguridad Informática

Autor: Marjorie Borja

Atributos de los Hallazgos

“Es de importancia primordial que el auditor desarrolle totalmente las oportunidades de mejoramiento, para poder informar completa y claramente sobre los hallazgos. Por lo tanto, debe grabar en su memoria los atributos de un hallazgo de auditoría, que son los siguientes:” (Cartaya)

- **Condición:** una situación actual encontrada por el auditor de una actividad u operación.
- **Criterio:** lo forma en la que debería ser realizada esa actividad u operación según normas establecidas.
- **Efecto:** el resultado cuantitativo de la diferencia que existe entre la condición y el criterio.
- **Causa:** es el motivo por la que se cumplió el criterio y por ende originó una desviación.
- **Conclusiones:** después del análisis del hallazgo el auditor emite juicios profesionales basándose en las realidades sobre lo examinado.
- **Recomendaciones:** son propuestas emitidas por el auditor como posible solución a las deficiencias encontradas.

4.2.2.1.6 Indicadores de Gestión

Son medidas utilizadas para medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo predefinido que responden a la siguiente aseveración: “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

“Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual,

analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc.” (Sanchez Martorelli, 2013)

El indicador se define como: “la relación entre variable cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.” (de Armas Garcia, 2008)

“Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.” (Mora García, 2012)

Atributos de los indicadores de gestión:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

En el Figura No. 33 podemos ver simplificadas las principales características de los indicadores de gestión que:

- Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Figura No. 33

Características de los Indicadores de Gestión



Fuente: Libro Indicadores de la Gestión Logística

Autor: Marjorie Borja

4.2.3 Comunicación de resultados

“En el proceso sistemático de la auditoría, tras la correcta realización de las actividades previstas en la fase de ejecución, se debe plasmar en un informe escrito el contenido de la evaluación realizada, incluyendo sus conclusiones y recomendaciones” (de Armas Garcia, 2008)

4.2.3.1 Informe de Auditoría

Es el resultado de todo el trabajo de auditoría, en términos comerciales podríamos decir que es el producto final que se entrega al cliente en donde se encontrarán los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones y cualquier

información adicional que el auditor considere pertinente debido a que en él expresará su opinión profesional o dictamen.

“El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate.” (Benjamin Franklin, 2007)

“Es donde el auditor comunica a la entidad auditada, y hace pública la información recabada, plasmada en los hallazgos de auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión. Dicha información tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad auditada.” (de Armas Garcia, 2008)

Requerimientos mínimos de los informes de Auditoría de Gestión

1. Identificación:

- Nombre de la entidad auditada
- Periodo que comprende el estudio
- Tipo de auditoría o examen practicado
- Responsables de haber realizado el estudio

2. Detalles de los objetivos, alcance y metodología de la auditoría

3. Cuerpo del informe:

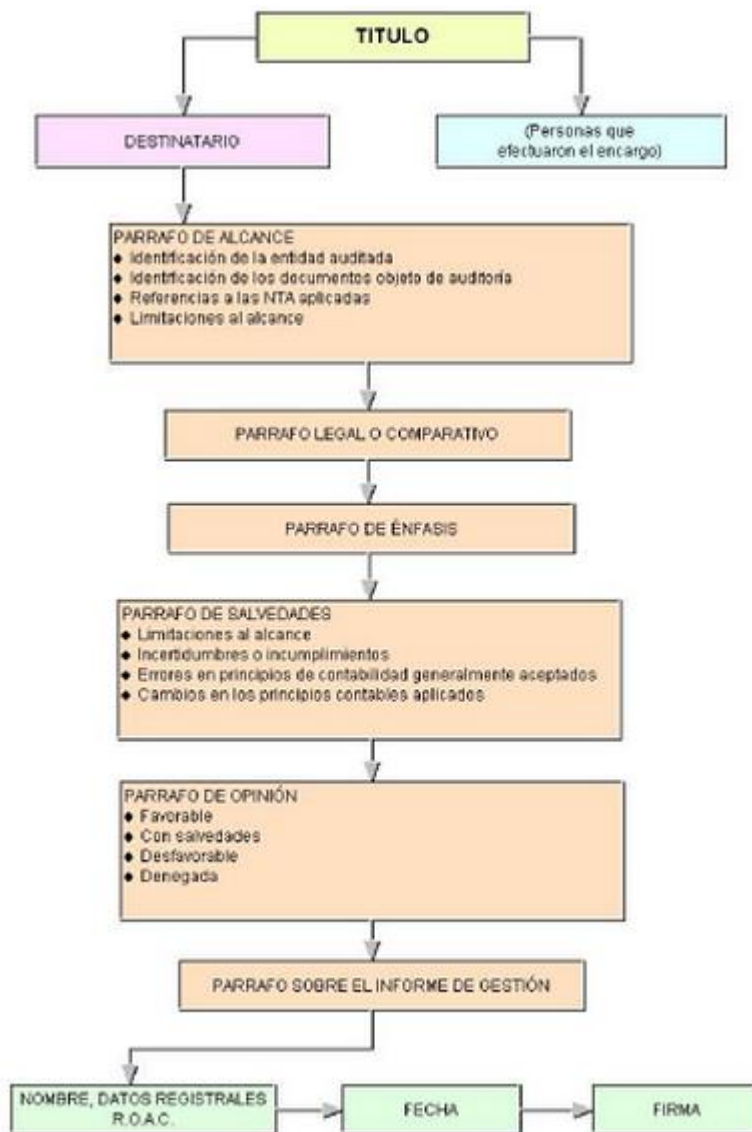
- Enfoque y orientación del estudio
- Alcance de la auditoría y áreas sujetas a examen
- Descripción del entorno del ente auditado
- Métodos utilizados para el desarrollo del examen de auditoría
- Determinación específica de las áreas críticas detectadas
- Un detalle o descripción de la evaluación practicada a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa

4. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, en el Figura No. 34 se muestra el Esquema del informe de auditoría.

Figura No. 34

Esquema del Informe de Auditoria



Fuente: Libro Apuntes de Auditoria (2006)

Autor: Juan Carlos Mira Navarro

Para el informe de auditoría se utiliza como base toda la información de la planeación y ejecución en donde se incluye el análisis organizacional, el plan de auditoria, los programas de auditoria, los hallazgos de auditoria, las evidencias soportados en los papeles de trabajo.

Toda la información presentada debe ser correcta y de fácil entendimiento para los directivos de la organización en donde se detallará el alcance de la auditoría, la metodología y debe reflejar la verdad un hecho tal como el auditor la ve y la concibe ya que debe alentar la toma de decisiones respecto a los hallazgos y recomendaciones.

Conclusiones

A partir de la información que se obtiene en la planificación preliminar hasta la ejecución y evaluación de los resultados de la auditoría analizando causas y efectos de los hallazgos, el auditor puede obtener conclusiones preliminares que posteriormente serán analizadas conjuntamente con la dirección de la entidad para establecer las conclusiones finales que tengan relación con los objetivos de la auditoría y que se detallaran en el informe de auditoría.

“El proceso de desarrollar una conclusión es sistemático, basado en una propuesta, objetivos, criterios, estándares y los resultados de la auditoría. Todas las conclusiones son preliminares hasta tanto no sean discutidas y aprobadas por el nivel directivo de la auditoría y por supuesto, con la entidad auditada.” (de Armas Garcia, 2008).

Recomendaciones

Es la orientación que se da a la entidad auditada para solucionar las deficiencias encontradas en la gestión del área o departamento sujeto a examen. Las recomendaciones se basan en los hallazgos no favorables que se han identificado.

CAPITULO V
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE
WÄRTSILÄ ECUADOR S.A. PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2014

En el presente capítulo se realizará el ejercicio práctico de la Auditoría de Gestión del Departamento de Compras considerando la teoría expuesta en el Capítulo anterior, de igual manera se utilizarán los indicadores de gestión detallados en el Capítulo III.

Planificación Preliminar

Iniciamos con la Programa preliminar en donde se detallará la visita preliminar a las instalaciones de la Empresa Wäertsilä Ecuador S.A.



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA
1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP
1/2

Objetivos:

- Obtener información general de Wärtsilä Ecuador S.A.
- Efectuar un diagnóstico de los subprocesos de Compras
- Reunir información que nos sirva de base para la elaboración del Plan Global de Auditoria

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Obtener información sobre la base legal de la compañía (Revisión del Archivo permanente)		MB		
2	Visitar las instalaciones de la Empresa y observar la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	VP	MB		
3	Realizar una entrevista al Gerente General y al Coordinador de Compras e Inventarios indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	ETA ETB	MB		
4	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la compañía.		MB		
5	Solicitar la planificación estratégica de la compañía.		MB		
Elaborado por: Andrea Carrasco			Revisado por: Marjorie Borja		



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA
1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP
2/2

No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
6	Obtener el listado de los principales administradores de la compañía y su información.		MB		
7	Obtener información sobre los productos y/o servicios que ofrece la compañía.		MB		
8	Solicitar el Manual del proceso de compras de la empresa y analizar su procedimiento e idoneidad. Solicitar aleatoriamente la información histórica de los proveedores y su calificación.		MB		
9	Realizar la matriz de Riesgo Preliminar y Evaluación del Riesgo Inherente	MR ERI	MB		
10	Elaborar el Reporte Planificación Preliminar	RPP			
11	Elaborar el Plan Global de Auditoria	PGA	MB		
12	Contrato de Auditoria	CA	MB		
13	Aceptación del servicio de Auditoria	AA	MB		
Elaborado por: Marjorie Borja		Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano			



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

VP
1/4

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Procedimiento

Realizar una visita guiada a las instalaciones de Wartsila Ecuador S.A., en especial al área de Compras para observar la ejecución de los procesos, anotando cualquier novedad en la narrativa.

Objetivo

Obtener información general de la empresa Wärtsilä Ecuador enfocándose especialmente en el área de compras y entender los diferentes procesos, actividades y tareas que se realizan identificando los documentos que se utilizan durante el proceso, así como las personas responsables de cada tarea.

Desarrollo

El 2 de Marzo del 2015, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar la empresa Wartsila Ecuador S.A ubicada en las calles los floripondios N57-120 y Leonardo Murialdo Esquina en el Sector Plan Victoria ubicado en el norte de Quito tomando como referencia el Comité del Pueblo, para constatar el desarrollo de sus actividades.

Como primera impresión podemos definir que existe seguridad al ingresar al edificio, existe un puesto de guardianía de una empresa de servicios externos conocida como TEVCOL quienes nos solicitaron nuestras identificaciones y a cambio nos dieron unas tarjetas de ingreso.

Al momento de ingresar directamente al edificio nos encontramos con la recepcionista quien durante nuestro tiempo de espera realizó diferentes funciones tales como recibir correspondencia, informó a clientes, proveedores o terceras personas la fecha y monto de pagos y también entregó documentación como retenciones en la fuente, contestó llamadas y desempeño funciones generales de recepción.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

VP
2/4

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Se identificó que todo el personal femenino de la empresa poseía uniformes, se observó que existe una diferenciación entre el personal masculino administrativo y el personal administrativo técnico, debido a que el primer grupo utilizaba ropa formal y el personal técnico utilizaba overol. Las oficinas administrativas están distribuidas en cuatro pisos, en el primero está la recepción, tres salas de reuniones y un comedor. En el segundo piso está el departamento de QHES y el área de compras, el departamento financiero y Recursos Humanos. La Gerencia General y Ventas están ubicados en el tercer piso y por último el departamento de Servicio Técnico y Contratos en el cuarto piso. Una vez que fuimos atendidos por el Señor Markovitcs empezó hablándonos sobre la empresa en general y específicamente sobre el proceso de Compras, nos supo indicar que ingresó a Wärtsilä Ecuador a finales del mes de diciembre del 2011 y que desde ese momento se realizaron muchos cambios en el departamento, nos explicó que la mayoría de su tiempo lo utilizaba en el control de inventarios que en un inicio tenía muchas diferencias, puesto que la información del sistema era totalmente diferente a los materiales físicos razón por la cual se contrató varios pasantes a lo largo del 2012 para que les ayuden a mantener una confiabilidad de su inventario. Al momento nos comenta que manejan un índice de confiabilidad del 98%, sin embargo, su meta es obtener una confiabilidad del 99.5% al final del 2015.

Una vez explicado este inconveniente de diferencias en inventario procedió a indicarnos el proceso de compra, en donde pudimos percibir que existían muchas deficiencias y procesos que no estaban claramente definidos y que fueron implementados y/o modificados en el año 2014.

El proceso inicia al existir un requerimiento del usuario final quien debe generar una Purchase Requisition (PR) en SAP. Una vez que se crea la PR, el usuario final debe enviar un correo a la asistente de compras con el número que dio SAP. Al momento de recibir la requisición, se procede a solicitar mínimo tres cotizaciones de distintos proveedores.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

VP
3/4

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

De las tres ofertas, se determina el precio más conveniente y la fecha de entrega que cumpla con las necesidades del solicitante. Cuando se escoge la mejor cotización la Asistente de Compras crea la Orden de Compra y solicita al gerente departamental su aprobación en el sistema, se emite la orden de compra y se envía al proveedor. Al momento que se reciben los materiales se procede a la aceptación de la factura en donde debe constar adjunta la Orden de Compra, se notifica al usuario final y en caso de existir algún reclamo se bloquea la factura para el pago, caso contrario la asistente de compras procede a realizar la recepción (good receipt) en el sistema.

Adicionalmente nos indicó que semanalmente se revisa las variaciones del inventario y mensualmente se presentan informes a la gerencia sobre posibles irregularidades. En el caso de que un material no haya tenido rotación se procede a informar al gerente de cuenta y al solicitante para que se tome cartas en el asunto y se busque una posible solución para la venta de ese repuesto y/o material. Al tratarse de la visita preliminar pudimos adquirir un conocimiento general de los procedimientos que intervienen en esta área. Sin embargo, hasta el momento podemos concluir que en el año anterior han hecho muchas mejoras en el departamento de compras en donde reestructuraron el manejo del archivo y según una vista rápida y general podemos asumir que tienen toda la documentación en orden. Por otro lado, según se observó los empleados conocen claramente sus funciones y asignaciones de responsabilidad, y se notó una buena coordinación de trabajo. Coordinador de compras e inventario que es quien realiza un seguimiento a las Órdenes de compra que son creadas por la asistente de compras que viene a ser el comprador operativo, en conclusión el coordinador de compras es el que maneja los temas generales y las negociaciones con los proveedores mientras que la asistente de compras realiza todo el proceso en el sistema informático conocido como SAP. Existe una amplia comunicación con la gente de bodega que son quienes reciben los repuestos y/o la mercadería comprada.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

VP
4/4

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

En caso de que exista algún inconveniente se notifican al coordinador de compras para su gestión. Hemos observado que existen casos en los que las diferencias entre lo comprado y lo solicitado se dan por falta de comunicación y aclaración por parte del usuario final e incluso ha habido problemas debido a que solicitan herramientas o repuestos técnicos en los que la gente de compras no tiene conocimiento. Por otro lado, también existen casos en los que el proveedor no envía lo solicitado y el comprador debe realizar el reclamo respectivo. Sin embargo se presume que no existe un seguimiento adecuado en el tema de facturación ya que en el caso de que exista un reclamo al cliente no se notifica al departamento financiero que la factura no debe ser procesada o a su vez que se espera una nota de crédito. También hemos podido determinar que las facturas en algunas ocasiones no son recibidas a través de recepción sino que el proveedor entrega a terceras personas, esto podría implicar un riesgo ya que esas facturas pueden quedar traspapeladas y por ende no procesadas.

Una vez que el proveedor entrega la mercadería el encargado de bodega hace el recibimiento en el sistema, caso contrario se le notifica al usuario final. La bodega está distribuida en estanterías y está ubicada en un galpón donde opera conjuntamente con el taller. En el taller se realizan actividades de mantenimiento y/o reacondicionamiento de las partes de motor y de cierta manera también depende de bodega para que les suministren ciertos materiales como guantes, botas, cascos, overoles y consumibles en general. Los suministros de oficina en cambio son manejados por la asistente de compras que posee un anaquel con llaves en el segundo piso a lado de su lugar de trabajo en donde lleva un registro manual de los mismos. Todos los empleados del área de compras poseen recursos necesarios para desempeñar su labor y disponen de puestos de trabajo independientes.

Estos son los puntos más importantes que se pudo analizar con la visita preliminar a Wärtsilä Ecuador s.a.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
ENTREVISTA

ETA
1/1

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Nombre del Entrevistado: Ariel Markovitcs

Cargo: Coordinador de Compras e Inventarios

Entrevistadora: Marjorie Borja

Lugar: Empresa Wärtsilä Ecuador S.A.

El señor Ariel Markovitcs nos indicó que el proceso de compras ha mejorado mucho en los últimos años, nos comentó que antes los usuarios finales no realizaban solicitudes o requisiciones formales en el sistema, sino que manualmente llenaban un formato indicando el requerimiento y su firma.

Existían muchas órdenes que no se procesaban en el tiempo esperado debido a que no se podía tener el seguimiento adecuado, a más de que no se estaba cumpliendo con los requerimientos de la corporación. En parte este tema se dio porque no todas las personas tenían acceso al sistema informático – SAP para poder crear estos requerimientos directamente en el sistema. Existe una plataforma WEB donde alimenta al sistema SAP y todos los empleados tienen acceso, que por desconocimiento no había sido utilizada.

Se creó un comité integrado por un miembro de cada departamento al que se le entrenó en la elaboración de estas solicitudes – PR's en ambos sistemas: SAP y en el portal WEB para que a su vez sirva de soporte en sus respectivas áreas. Ya van alrededor de tres años en los que se vienen manejado con este proceso y nos indica que a pesar de que al principio fue difícil porque la gente siempre se muestra indispuesta al cambio, actualmente ya todos los empleados están familiarizados con la forma de trabajo.

Nos comenta que el proceso de compras es esencial para la organización. Sin embargo, no todas las personas le dan la debida importancia y algunas veces pretenden saltarse el proceso establecido por comodidad de los usuarios finales.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
ENTREVISTA

ETB
1/1

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Nombre del Entrevistado: Remigio Peñarreta

Cargo: Gerente General

Entrevistadora: Marjorie Borja

Lugar: Empresa Wärtsilä Ecuador S.A.

Remigio Peñarreta actualmente desempeña funciones de Director y de Gerente General de la empresa Wärtsilä Ecuador, nos comenta que Wärtsilä se ubica dentro de las 100 empresas más sustentables en el mundo lo que le permite satisfacer las demandas del mercado y a sus clientes.


Nos indica que en el año 2014 hubo la idea de reestructurar a Wärtsilä en América, y consolidar las unidades de servicio del continente. Lo que antes llamaban SUSAN como unidad de servicio en donde se incluía a Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela; se unificó a SUSAS conformada por Argentina, Chile y Uruguay. Esta unión de las unidades de Servicio implica un cambio significativo en las operaciones de cada uno de los países, que a pesar de que cada uno tiene su singularidad y leyes locales, lo que se busca es alinear a todos los procesos que intervienen en el funcionamiento de cada subsidiaria.


Es por eso que nos indica la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión, nos habla sobre el área de compras puesto que es un proceso que en los últimos años ha venido cambiando constantemente. Si bien es cierto, siempre se ha seguido las políticas establecidas por la Corporación pero debido a que en los años anteriores las Compras no eran tan significativas como lo son actualmente, más aun visualizando un crecimiento sustancial en el mercado. Nos explica que el área de compras inició con una sola persona que manejaba todo el proceso de principio a fin, hablando de alrededor de 8 años atrás y que actualmente está constituido por cuatro personas que están involucradas directamente en el proceso y que se estima la contratación de algunas más.

Elaborador por: Marjorie Borja


Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano

Medición del Riesgo Preliminar

N°	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		Calificación			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		Identificación	Riesgo Potencial	A	M	B	
 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Wärtsilä Ecuador S.A.</p> <p>Departamento de Compras</p> <p>MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR</p> <p>Período del: 01 de Enero al 31 diciembre del 2014</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>REF:</p> <p>MR</p> <p>1/2</p> </div>							
1	Planificación Estratégica	Posee un plan estratégico actualmente vigente alineado a las políticas corporativas de la Organización con una validez hasta el 2017	No todos los empleados conocen el plan estratégico de la compañía y algunos manejan el anterior.		X		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	Existencia una descentralización administrativa y funcional	Mayor eficiencia ya que las competencias específicas del departamento son direccionadas y controladas por varias personas	X			Pruebas de cumplimiento
3	Reglamentos y Manuales de Funciones	No existe específicamente un reglamento de cómo debe ser manejado el proceso de compras, lo realicen según indicaciones no aprobadas apropiadamente.	Los procedimientos no están aprobados por una autoridad competente. Lo manejan a través de indicaciones de correo electrónico.			X	Pruebas de cumplimiento

		Wärtsilä Ecuador S.A. Departamento de Compras MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR Período del: 01 de Enero al 31 diciembre del 2014				REF: MR 2/2	
4	Canales de Comunicación	Medios de comunicación estandarizado.	Plataforma de comunicación avanzada con falta de capacitación del personal para su manejo, insuficiencia en el personal en el manejo de los distintos módulos	X		Pruebas de cumplimiento	
5	Sistemas de Información	Actualmente tienen implementado el Sistema (SAP) utilizado por toda la corporación	El sistema integra todas las unidades de la empresa, permite rastrear los datos y las actividades que realiza cada uno de los compradores y los respectivos aprobadores	X		Pruebas de cumplimiento	
6	Indicadores	El departamento de compras no maneja indicadores de gestión que permitan tener una visión general del manejo de inventarios o medir su nivel de eficiencia en el proceso y supuestos de compras al igual que el control del inventario.	No se dispone de información oportuna para la toma de decisiones.		X	Pruebas sustantivas	
Total				15	3	2	20


Evaluación del riesgo inherente

	Wärtsilä Ecuador S.A. Departamento de Compras MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR Período del: 01 de Enero al 31 diciembre del 2014			REF: ERI 1/1
Componente	Calificación Subjetiva	Calificación Importancia	Factor Ponderación	Calificación Final
Planificación Estratégica	44.44	6	0.21	9.33
Estructura Orgánica	22.22	4	0.19	4.22
Reglamentos y Manuales de Funciones	22.22	3	0.18	3.99
Canales de Comunicación	77.77	2	0.18	13.99
Sistemas de Información	77.77	5	0.15	11.66
Indicadores	77.77	1	0.09	6.99
TOTAL		21	1	50.21

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno es del 50.21% (Riesgo Medio-Medio).

Confianza	Mínimo	Máximo
ALTO		
Alto	88.80%	99.99%
Medio	77.77%	88.80%
Bajo	66.57%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.57%
Medio	44.45%	55.56%
Bajo	33.34%	44.45%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

Reporte de Planificación Preliminar

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS REPORTE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014	RPP 1/3
<p>Ing., Remigio Peñarreta Chauvin Gerente General Wärtsilä Ecuador S.A. Presente</p>		
<p>De mi consideración:</p>		
<p>De la visita previa a las instalaciones a la empresa Wartsila Ecuador S.A., se ha procedido a realizar el estudio preliminar de los procesos de Compras, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan dichos procesos, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:</p>		
<p>Planificación Estratégica</p>		
<p>Si bien es cierto que la compañía consta con un plan estratégico según lineamientos corporativos vigente hasta el año 2017, existen algunos empleados que no lo conocen por lo que no pueden trabajar utilizando como lineamiento en sus labores diarias, por otro lado existen también funcionarios que tienen conocimiento sobre el plan estratégico de años anteriores.</p>		
<p>Estructura Orgánica</p>		
<p>Se recomiendo que se implemente un programa de distribución de funciones, junto con un manual de responsabilidades, dentro del cual detalle las actividades que cada empleado debe desarrollar y el alcance de su toma de decisiones para cumplir el objetivo departamental e institucional.</p>		
<p>Elaborador por: Marjorie Borja</p>		<p>Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano</p>



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
REPORTE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

RPP
2/3

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Reglamentos y Manuales de Funciones

En el presente año han existido muchos cambios en los procesos que no están evidenciados en un Manual autorizado por la persona competente. Por lo que se recomienda que se introduzcan estos procesos a un Manual del proceso de compras y sea distribuido y difundido por todos los empleados previa la autorización del Gerente de Sustentabilidad y revisión del coordinador de Compras. Estos manuales y procedimientos deben cumplir con los lineamientos corporativos.

Niveles de Autorización

Los niveles de Autorización están claramente definidos y el personal tiene conocimiento de los mismos. Sin embargo, no existe un explicativo sobre los niveles de autorización en caso de que alguna de las personas autorizadas se ausente.

Canales de comunicación

Existe una comunicación interna moderada entre los diferentes departamentos, de todas maneras se recomienda efectuar cursos de capacitación para el personal de los distintos departamentos del software empleado para comunicación interna en la empresa, de forma que se logre que los empleados utilicen y conozcan en su totalidad el sistema con el que trabajan.

Sistemas de información

El sistema que utilizan para manejar los procesos es un sistema que logra integrar las operaciones de todos los departamentos además de que sirve como un sistema de información lo que facilita el cruce de datos entre todos los miembros de la compañía.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
REPORTE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

RPP
3/3

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Medición del Rendimiento

Se recomienda implementar la determinación de indicadores de gestión de las actividades, de forma que se determine prontamente falencias y se tome acciones correctivas oportunas, con el fin de presentar información pertinente para la toma de decisiones de directivos.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se determinó un Riesgo Inherente Moderado-Moderado Alto del 50.21%; esto debido a la naturaleza propia de la empresa y los distintos factores internos y externos que la afectan directamente para el desarrollo de sus actividades. Lo que determina que existe una probabilidad del 50.21% que se presenten errores en los procesos corporativos, como consecuencia del giro propio de su negocio.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Marjorie Borja.


Auditor Jefe

Borja y Borja Auditoria y Asesoría.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano

Plan Global de Auditoría

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PLAN GLOBAL DE AUDITORIA	PGA 1/5
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014		
Motivos del examen		
<p>El examen de Auditoría a realizarse al Departamento de Compras de la Empresa WARTSILA ECUADOR S.A., se efectúa con la finalidad de brindar una recomendación en la mejora continua y con el objetivo de medir la eficiencia, eficacia de las operaciones, así como el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento en un marco apegado a la ley y ética.</p>		
Objetivos del examen		
Objetivo General		
<p>El objetivo de la presente auditoría es determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética que maneja del departamento de Compras de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A., Además de identificar las deficiencias y/o irregularidades que puedan presentarse en el proceso con la finalidad de reportar los inconvenientes que presente el área sujeta a examen. Nuestra intención es examinar y valorar los métodos y desempeño a través de la modificación de políticas empresariales, valoración de riesgos, determinación de hallazgos como también el cumplimiento de las normas ofreciendo recomendaciones que mejoren el entorno económico financiero de la organización.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe un desempeño ético, profesional y honesto del personal de compras y responsables de aprobación de contratos, bienes y/o servicios. • Detectar desviaciones en Actividades/Transacciones y Documentación de Compras, desde Políticas documentales Internas hasta Políticas de ISO 9000 / ISO 14000. • Analizar si existe Conflictos de Intereses en alguna parte del proceso de compras y que mecanismos se manejan para controlarlo. • Identificar la eficiencia, eficacia y economía dentro del proceso de compras. 		
Elaborador por: Marjorie Borja		Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PLAN GLOBAL DE AUDITORIA

PGA
2/5

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

- Verificar si existe un sistema definido en cuanto a objetivos, políticas, organización, información, controles y procedimientos.
- Conocer la información de control interno que nos permitirá comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos y determinar los riesgos de auditoría.

Alcance de Auditoría

La Auditoría de Gestión que realizaremos a WARTSILA ECUADOR S.A., específicamente en el Departamento de Compras, iniciará el 2 de febrero del 2015 y finalizará el 30 de abril del 2015; con una carga de 160 horas; con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de las operaciones en la área mencionada anteriormente.

Conocimiento de la Empresa

Wärtsilä Ecuador es un referente mundial de aplicaciones confiables de generación eléctrica a crudo pesado y gas asociado provee energía para la industria petrolera y de generación eléctrica. Servicio técnico para motores diésel, HFO, crudo y gas para aplicaciones de energía y estaciones de bombeo.

Objetivos de la empresa

Objetivo General

Construir una organización ágil, ligera y fuerte orientada a la venta de servicios rentables y la prestación de servicios de calidad para crear deleite en nuestros clientes y aumentar la participación de venta por cliente mientras bloqueamos la competencia en nuestro mercado.

Objetivos Específicos

- Crear una cultura de alto desempeño mediante el desarrollo de liderazgo multicultural de alto nivel y la gestión del conocimiento.
- Establecer una infraestructura competitiva apoyando una ejecución de servicio eficiente.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PLAN GLOBAL DE AUDITORIA

PGA
3/5

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

- Formar alianzas para crecer en áreas subdesarrolladas (ej.: Propulsión, Ambiental, E&A).
- Promover y ejecutar con éxito proyectos de Servicio de E & A (Electrical and automation), Conversiones, Reubicaciones, entre otros.

Objetivos del área de compras

- Comprar los materiales para los propósitos fijados y controlar la calidad de los mismos y tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos.
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- Adquirir los materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Manejar más de un proveedor para los diferentes materiales y/o servicios, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compras colocadas.

Base Legal

Organismos de Control

En relación al campo de acción en el que la empresa WÄRTSILÄ ECUADOR S.A. desempeña sus actividades se encuentra bajo el control de los siguientes organismos:

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Corporación Aduanera Ecuatoriana
- ✓ Consejo de Comercio Exterior e Inversiones

Leyes y Códigos – Normativa Externa

- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Código Tributario

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PLAN GLOBAL DE AUDITORIA

PGA
4/5

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoria	Ing. Marjorie Borja	M.B
Auditor Senior	Lic. Andrea Carrasco	A.C.
Auditor Junior	Ing. Alejandro Pozo	A.P

Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A. para el desarrollo la auditoría se ha estimado una duración de ciento sesenta horas laborales, el cronograma de horas y actividades se encuentra distribuido de la siguiente manera:

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLE
Planificación Preliminar	Obtener conocimiento general de la institución y Programa	16	M.B.
Ejecución del Trabajo	Evaluar el Control Interno Administrativo	15	Equipo de Auditoria
	Medición de Riesgos	10	
	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoria en el desarrollo de los papeles de trabajo	97	
Comunicación de Resultados	Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión	12	M.B.
TOTAL		150	

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
PLAN GLOBAL DE AUDITORIA

PGA
5/5

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Requerimientos de Personal Técnico

Para la realización de esta Auditoría de Gestión, las personas del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes y suficientes en la administración financiera y de procesos, además tienen experiencia en el campo ya que han laborado auditando varias instituciones, por lo que no es necesario el contar con un equipo especializado en temas técnicos debido a que el examen a realizar se encuentra enfocado al cumplimiento de los procedimientos.

Equipos y Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministro de Oficina	Lo necesario
EsferoFiguras	3
Libretas	1
Borradores y lápices	3
Servicio de Fotocopiado	1
Sillas y escritorios	3

Recursos Financieros

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en USD 53,00; y para la entrega del informe final se prevé que se necesitará 160 horas, por lo que el costo total del trabajo a realizarse es de USD 3.200,00 más IVA de USD 384,00; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución, lo que nos da un precio total de USD 3.584,00, que se cobra a WARTSILA ECUADOR S.A., además, se debe retener el 10% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de USD 3.200,00, según se estipula en el contrato de servicios suscrito.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano

Contrato de Auditoria

WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
1/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

En la ciudad de Quito, a los 2 días del mes de Febrero del 2015 comparece por una parte la Empresa Wäertsilä Ecuador S.A, que en adelante se denominará "Entidad Auditada", representada por el Sr. Remigio Peñarreta Chauvin en calidad de Director y Gerente General; y por otra parte, Marjorie Borja que en adelante se denominará "Auditora" en representación de la compañía Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A., las cuales libre y voluntariamente celebran el presente contrato.

EXPONEN

1. Que Wäertsilä Ecuador S.A desea celebrar un contrato de Auditoría de Gestión, sobre el manejo de los procesos que se realizan en el Departamento de Compras, habiendo sido designado al auditor para desempeñar esta función en virtud al acuerdo adoptado por la reunión ordinaria del 2 de febrero del 2015.
2. Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A. es una firma que cuenta con profesionales altamente calificados, con experiencia en una amplia gama de disciplinas, tales como la elaboración de proyectos relacionados con la auditoría externa, planificación, evaluación de estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación, dentro y fuera del país; supervisión, fiscalización, evaluación de proyectos; asesoría contable y financiera, entre otras. Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A. acepta que está inscrita en el Registro Oficial de Auditores con el número 32341 y en el Registro de Contadores Públicos Auditores (C.P.A.).
3. Que a los fines indicados, ambas partes suscriben el presente contrato de auditoría, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO

La Firma Auditora se compromete a realizar a favor de la Compañía, la Auditoría de Gestión del departamento de compras por el período que terminó el treinta y uno de diciembre del dos mil catorce.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
2/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Dicho examen tendrá por objeto expresar una opinión profesional o negación de ella si fuere el caso sobre eficiencia, eficacia y economía de los procesos involucrados en el área de compras y cumpliendo toda la normativa vigente tanto dentro de la empresa como regida por la constitución y leyes expresas que ameritan conforme con las actividades que realiza la compañía.

SEGUNDA: ALCANCE DEL TRABAJO

El examen de auditoría comprende la planificación y ejecución de la auditoria de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los procesos no contienen exposiciones erróneas o inexactas significativas, incluyendo el efecto que pudieran tener fraudes y eventuales irregularidades. Debido a las limitaciones inherentes de una auditoría, como a las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control interno y por la naturaleza de las pruebas, existe un riesgo inevitable de que determinados errores materiales puedan permanecer sin ser descubiertos. La administración de La Compañía es la única responsable de diseñar y mantener un sistema de control interno efectivo y de detectar fraudes, irregularidades y otros errores. Consecuentemente, La Firma Auditora no es responsable de perjuicios originados por manifestaciones falsas, actos fraudulentos o incumplimiento intencional por parte de los directores, o empleados de La Compañía.

El examen de los procesos de Compras de La Compañía se realizará de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIA), leyes, normas y demás disposiciones legales de aplicación obligatoria por parte de la entidad; e incluyen pruebas selectivas de la evidencia que sustenta las actividades básicas y que comprenden los procedimientos de auditoría que consideremos necesarios.

TERCERA: PROGRAMA DE TRABAJO

La auditora conviene en desarrollar de manera conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
3/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Los procedimientos de auditoría a ejecutarse en la realización de la auditoría, tenemos a los siguientes:

- Determinar si existe una estructura organizacional y una filosofía empresarial que faciliten la consecución de metas y objetivos planteados.
- Establecer los niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas por el departamento de Compras.
- Comprobar la existencia de controles administrativos en el Departamento de Compras y su apropiado conocimiento y puesta en marcha por parte del personal que integra el área.
- Verificar la existencia y el cumplimiento de políticas, manual de procedimientos y manual de funciones en la Dirección General de Control de Gestión.
- Evaluar la utilización y el adecuado aprovechamiento de recursos materiales, humanos y financieros en el Departamento de Compras

CUARTA: OBLIGACIONES DE LOS AUDITORES B & B S.A.

En virtud del presente convenio, Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A se compromete a cumplir con las siguientes obligaciones:

- Cumplir oportuna y eficientemente con las actividades descritas en el objeto, alcance y programa del presente contrato.
- Presentar los informes ante los organismos de control.
- Asistir a la empresa Wärtsilä Ecuador S.A en la formulación, comunicación e implementación de las recomendaciones sobre los posibles hallazgos.

QUINTA: OBLIGACIONES DE WÄRTSILÄ ECUADOR S.A.

- Entregar, dentro de la brevedad posible, la documentación o información que sea solicitada por Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A a fin de cumplir el objeto del presente contrato. De igual manera, Wärtsilä Ecuador S.A proporcionará fácil y completo acceso a la información y documentación necesaria para el desarrollo del trabajo de Borja & Borja Auditoria y Asesoría S.A.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
4/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

- Pagar puntualmente los honorarios que correspondan.

SEXTA: HORARIO DE TRABAJO

El personal de la auditora dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SÉPTIMA: PERSONAL ASIGNADO

La auditora designará para el desarrollo de la auditoria al siguiente personal:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoria	Ing. Marjorie Borja	M.B
Auditor Senior	Lic. Andrea Carrasco	A.C.
Auditor Junior	Ing. Alejandro Pozo	A.P

OCTAVA: RELACIÓN LABORAL

El personal de la auditora no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

NOVENA: PLAZO DE TRABAJO

La auditora se obliga a terminar los trabajos señalados anteriormente en el plazo comprendido entre el dos de marzo al veinte de mayo del 2015, y deberá continuar hasta la entrega del informe final de auditoria el 26 de Junio del 2015.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
5/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente nos proporcione la información necesaria y por el cumplimiento de las fechas estipulada en el programa de trabajo del auditor.

DÉCIMA: CONFIDENCIALIDAD

Todos los datos relacionados con el negocio de Wärtsilä Ecuador S.A., considerados confidenciales, serán mantenidos en estricta reserva por Borja y Borja Auditoría y Asesoría. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras personas.

DÉCIMA PRIMERA: HONORARIOS

Los honorarios profesionales que habrán de percibir los auditores por el desempeño de sus funciones, el costo total del trabajo a realizarse en el Departamento de Compras será de USD 3.200,00 (tres mil doscientos dólares americanos), tomando en consideración el tiempo estimado necesario (150 horas), y los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del encargo.

Independientemente de los honorarios, los auditores percibirán los gastos necesarios que hayan tenido que realizar para el desempeño de su función, como la depreciación de los equipos de trabajo y los correspondientes suministros de oficina necesarios para su ejecución. Adicionalmente, se reconocerá el transporte del equipo de trabajo durante el tiempo del examen de auditoría.

DECIMOSEGUNDA: INCREMENTO DE HONORARIOS

En caso de un retraso debido a la falta de entrega de información o cancelación de reuniones u otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

Si durante la realización del trabajo observaran los auditores cambios en las circunstancias en base a las cuales se ha mencionado, se notificarán al Gerente General, explicando los motivos que les obligan a modificar los honorarios estimados, en base al número de horas a realizar en virtud de los cambios operados.

Elaborador por: Marjorie Borja

Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
CONTRATO DE AUDITORIA

CA
6/6

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Esta estimación tendrá validez siempre que no se modifiquen las circunstancias actuales en base a las cuales se ha pactado. Si con posterioridad recibieran evidencia adicional o modificación de la información se procederá a la correspondiente facturación adicional de honorarios.

DECIMOTERCERA: FORMA DE PAGO

Los honorarios profesionales a percibir por los auditores durante su ejercicio, serán abonados por WÄRTSILÄ ECUADOR S.A. de la siguiente manera:

- El 50% a la aceptación de la propuesta y firma del respectivo contrato.
- El 50% restante a la entrega del Informe Final.

DECIMOCUARTA: CAUSAS DE FINALIZACIÓN DE CONTRATO

Serán causas de anulación del presente contrato, la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias.

CLIENTE
WÄRTSILÄ ECUADOR S.A.
Ing. Remigio Peñarreta

AUDITORA
B&B S.A
Marjorie Borja

Elaborador por: Marjorie Borja


Revisado por: Ing. Aníbal Altamirano


Planificación Específica

En la Planificación Específica se realiza la Evaluación del Sistema de Control Interno que posee la empresa para definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad.


De igual manera se establece el Riesgo de Control, lo que servirá de parámetro para determinar el nivel de confianza del Auditor sobre los controles ejercidos para los procesos de que intervienen en el área de compras.


Programa de Planificación Específica

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> PE 1/2 </div> </div> <p style="text-align: center;">Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014</p>					
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el Sistema de Control Interno de los procesos que intervienen en el área de compras • Determinar el Riesgo de Control existente en la empresa Wäertsilä Ecuador S.A. 					
No.	Procedimiento	Ref P/T	Realizado por	Fecha	Observaciones
1	Narrativa del Proceso de Compras y subprocesos	Cap. 3 Pág. 36-59	MB	5/3/2015	Actividad realizada anteriormente por ser un trabajo de tesis
2	Flujogramas de los subprocesos que conforman el Proceso de Compras	Cap. 3 Pág. 45, 50, 54, 59	MB	6/3/2015	Actividad realizada anteriormente
3	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno basado en COSO II del Proceso de Compras	PE-01	MB	23/3/2015	
Elaborado: Marjorie Borja			Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		


<p style="text-align: center;">WARTSILA ECUADOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO COMPRAS</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA</p> <p style="text-align: center;">Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014</p>					
					PE 2/2
No.	Procedimiento	Ref P/T	Realizado por	Fecha	Observaciones
4	Evaluar el Riesgo de Control y Detección del Proceso de Compras	PE-02	MB	24/3/2015	
5	Determinar Hallazgos del Cuestionario del Control Interno	PE-03	MB	25/03/2015	
6	Elaborar el Informe de Control Interno	PE-04	MB	26/3/2015	
7	Elaboración del Programa de Auditoria de Compras	PA-01	MB	30/3/2015	
Elaborado: Marjorie Borja			Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		


Evaluación de Control Interno


 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						
						PE-01 1/5
Cargo del Personal Entrevistado: Coordinador de Compras e Inventario						
No.	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Optimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿Se cumplen con las políticas y reglamentos internos y externos a los que se rige la empresa?	X		6	5	
2	¿Se actualiza sus manuales de procesos, acorde a la realidad de los mismos?	X		4	4	
3	¿El área de compras cuenta con personal calificado que cumpla con el perfil requerido?	X		4	4	
4	¿La empresa cuenta con un Código de ética?	X		5	5	Código de Ética Corporativo
5	¿La empresa ha contratado personal con discapacidad?	X		4	4	
Establecimiento de Objetivos						
6	¿El personal de Compras recibe capacitación continuamente?	X		4	4	
7	¿El área de Compras posee objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento?	X		5	5	
8	¿Se ha fijado plazos para el cumplimiento de los objetivos establecidos?	X		4	4	
Elaborado: Marjorie Borja				Revisado: Ing. Anbal Altamirano		

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Opt.	Obt.	
Identificación de Eventos						
9	¿Cuenta con una matriz FODA para identificar y evaluar riesgos internos y externos?	X		5	5	
10	¿Se ha hecho un levantamiento de procesos en el área de compras?	X		4	4	
Evaluación de Riesgos						
11	¿Los sistemas de compras SAP y PTIT cumple los requerimientos del departamento?	X		5	4	No todo el personal tiene acceso al sistema
12	¿Están autorizadas las compras e inversiones previamente a su solicitud?	X		5	5	
13	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X		4	4	
14	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?	X		5	5	
15	¿Se realiza evaluaciones sobre la probabilidad e impacto de los riesgos existentes en este proceso?		X	5	0	No se realiza ninguna evaluación de riesgos
Respuesta al Riesgo						
16	¿Existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?	X		5	5	
17	¿Wärtsilä cuenta con un plan de contingencia?	X		4	4	
Elaborado: Marjorie Borja				Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		




 PE-01
 2/5

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA						
						PE-01 3/5
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Opti mo	Obte nido	
18	¿Los bienes de la empresa se encuentran asegurados?	X		5	5	
19	¿Se sanciona al proveedor en caso de que no se reciba el/los materiales a tiempo?		X	5	2	No se sanciona al proveedor pero se le evalúa anualmente
Actividades de Control						
20	¿Existe una correcta segregación de funciones en la empresa?	X		5	5	
21	¿Se cumplen los niveles de Autorización de las Órdenes de Compra?	X		5	5	
22	¿Existe control presupuestario de las compras?		X	6	3	Cada departamento tiene un presupuesto
23	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a cantidad y calidad?	X		5	5	
24	¿Se revisa el ingreso a bodega de los materiales?	X		4	4	
25	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a financiero?		X	5	2	No todas las facturas se entregan en financiero
26	¿El requerimiento de los activos se lo hace a través de un Investment Proposal?	X		4	4	
27	¿Se lleva un control sobre los proveedores con los que se mantiene un contrato?	X		8	5	
28	¿Se verifica que la evaluación de un proveedor se haya realizado y este aprobada antes de hacer la primera compra?	X		5	4	
Elaborado: Marjorie Borja				Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						
						PE-01 4/5
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Optimo	Obtenido	
Información y Comunicación						
29	¿Se mantiene una comunicación eficiente entre el área de compras y el usuario final?		X	6	3	comunicación ineficiente en temas técnicos
30	¿Se mantiene una adecuada comunicación de novedades e imprevistos dentro del departamento?		X	5	2	No existe comunicación eficiente
31	¿Los miembros del área conocen los reglamentos, manuales y políticas?	X		4	4	
32	¿Existe una comunicación directa entre empleados y los directivos?	X		5	5	
33	¿Se da a conocer a los proveedores los requisitos que deben cumplir?	X		4	4	
34	¿Se da a conocer oportunamente cambios en el proceso a los usuarios internos y externos?	X		5	5	
Monitoreo y Supervisión						
35	¿Se verifica que en las facturas del proveedor conste el Número de Orden de Compra?	X		6	4	
36	¿Se les da seguimiento a las observaciones que se le da al proveedor?	X		6	5	
37	¿Se verifica que cada requerimiento este respaldado por 3 ofertas?	X		6	4	
38	Antes de cancelar la factura se verifica que las cantidades y los precios estén correctos	X		8	4	
Elaborado: Marjorie Borja				Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS PROGRAMA DE PLANIFICACION ESPECIFICA						
						PE-01 5/5
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	Opti mo	Obte nido	
39	¿Se verifica que el proveedor que consta como “One time Vendor” no tenga más de 3 compras anuales?	X		6	5	
40	¿Se verifica que el proveedor que consta como “One time Vendor” no sea de compras mayores a seis mil dólares?	X		6	5	
41	¿Se le da un seguimiento a los reclamos realizados al proveedor?		X	7	2	No se hace un seguimiento en caso de que exista una inconsistencia entre el IR y el GR de la PO
TOTAL				209	167	
Elaborado: Marjorie Borja				Revisado: Ing. Aníbal Altamirano		

Medición del Riesgo

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO COMPRAS MEDICIÓN DEL RIESGO Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014		PE-02 1/3																																							
<p>Nivel de Confianza</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido} * 100}{\text{Puntaje total}}$ $NC = \frac{167 * 100}{209}$ <p>NC = 79,90%</p>	<p>Nivel de Riesgo</p> $NR = 100\% - NC$ $NR = 100 - 79,90$ $NR = 20,10\%$																																								
<p>Matriz de Calificación de Riesgos</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Confianza</th> <th>Mínimo</th> <th>Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.80%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.77%</td> <td>88.80%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.57%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">MEDIO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.57%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.56%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.45%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  <p>80% Confianza</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>20% Riesgo</p> </div> </div>			Confianza	Mínimo	Máximo	ALTO			Alto	88.80%	99.99%	Medio	77.77%	88.80%	Bajo	66.57%	77.77%	MEDIO			Alto	55.56%	66.57%	Medio	44.45%	55.56%	Bajo	33.34%	44.45%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
Confianza	Mínimo	Máximo																																							
ALTO																																									
Alto	88.80%	99.99%																																							
Medio	77.77%	88.80%																																							
Bajo	66.57%	77.77%																																							
MEDIO																																									
Alto	55.56%	66.57%																																							
Medio	44.45%	55.56%																																							
Bajo	33.34%	44.45%																																							
BAJO																																									
Alto	22.23%	33.33%																																							
Medio	11.12%	22.22%																																							
Bajo	0.01%	11.11%																																							
<p>Según la evaluación realizada al sistema de control Interno del área de compras de la Empresa Wärtilä Ecuador S.A. y los resultados arrojados por el Cuestionario empleado podemos indicar que el proceso de compras posee un Nivel de Confianza del 79,90% lo que corresponde a una Confianza Medio alta, teniendo como Riesgo de Control el 20,10% lo que representa un riesgo Bajo Medio.</p>																																									
<p>Elaborado: Marjorie Borja</p>		<p>Revisado: Ing. Aníbal Altamirano</p>																																							



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
MEDICIÓN DEL RIESGO

PE-03
2/3

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Riesgo Inherente

Se determina por la naturaleza del cliente: propio del negocio o la industria ya que las necesidades de generar un negocio pueden dejar a un lado la prioridad de determinar procesos, normas, políticas y controles internos dentro de la compañía.

El riesgo inherente de Wärtsilä Ecuador S.A. es de un 50.21% lo que representa:

- a) Existe una planificación estratégica actualizada pero no es conocida por todos. No todos los empleados conocen el alcance de sus funciones y las responsabilidades que poseen cada uno.
- b) En el último año ha habido cambios que podrían afectar de manera significativo a los subprocesos de compras.
- c) Existe una adecuada comunicación interna adecuada entre los diferentes departamentos. Sin embargo existe una ineficiencia en comunicación de temas técnicos. lo que puede estar afectando que los procesos se manejen de una manera eficiente y eficaz.
- d) Todos los departamentos manejan el mismo sistema en diferentes módulos que les permite obtener la información inmediatamente.
- e) No existen indicadores de gestión de las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos, lo que no permite la medición de los resultados.

La empresa ha fijado buenas políticas interdepartamentales las cuales ayudan al desenvolvimiento normal de las actividades con vista al crecimiento tanto del personal como de la organización, para lo cual no desestima dinero por adquirir medios y materiales de calidad para cumplir las metas fijadas por la compañía.

Riesgo de Control

Es el riesgo que el control interno de la compañía no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna, se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Alramirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO COMPRAS
MEDICIÓN DEL RIESGO

PE-02
3/3

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Los errores se evitan o identifican en forma oportuna mediante técnicas y pruebas de control que son parte del sistema y chequeos usados que también están dentro del sistema.

Lo que implica que el Departamento de Compras tiene un nivel de confianza del 80% (alto - medio) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 20% (riesgo bajo - medio), que si bien no es tan alto, podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos del Departamento.

Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus procedimientos de auditoría. Es la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que no existe un error material en una nueva cuenta o afirmación cuando de hecho ese error si existe.

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 15%. Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones realizadas al sector de WÄRTSILÄ ECUADOR S.A.

Este 15% corresponde a un nivel de Riesgo Bajo Medio.

Riesgo de Auditoria

$$RA = (RI * RC * RD) * 100$$

$$RA = (0,5021 * 0,2010 * 0,15) * 100$$


$$RA = 1,51\%$$

Según lo analizado el auditor se enfrenta a un riesgo de auditoria del 1,51% en el Proceso y subprocesos de compras, que existe algún error que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por el auditor.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

Hallazgos de Control Interno

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	PE-03 H1 1/2
HALLAZGO NO. 1		
Reclamos al Proveedor		
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno Administrativo, se determinó que no se tiene fijado un proceso en donde se determine los pasos a seguir en caso de que exista un reclamo a los proveedores, sea este por cantidad o calidad. Según lo analizado y de acuerdo a las subprocesos de compras pudimos observar que se habla sobre los reclamos a proveedores superficialmente, en donde lo utilizan como un factor para la evaluación de los proveedores pero no en consideración del día a día.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>El subproceso de Compras Indirectas indica que: “El usuario del bien o servicio que se haya comprado y que tenga alguna inconformidad ya sea por calidad, entrega, incumplimiento, precio, falta de seriedad, etc. Deberá notificar al área de compras mediante un correo explicativo en el que indicará:</p> <ul style="list-style-type: none"> f. Detalle de lo sucedido g. Proveedor que incumplió h. Fecha en la que ocurrió i. Efecto que ocasionó en el giro del negocio o en actividades de Wartsila j. Acción recomendada sobre el reclamo.” <p>c) CAUSA</p> <p>No existe un subproceso claro de cómo debe proceder el área de compras en caso de que exista reclamos a proveedores en caso de una inconformidad en el bien y/o servicio recibido. Utilizan este criterio para la Evaluación del proveedor, no lo están considerando como un factor que podría afectar a las operaciones diarias de la empresa.</p>		
Elaborado por: Marjorie Borja		Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO

PE-03
H1
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

d) EFECTO

Wärtsilä Ecuador S.A. pagó multas por alrededor de \$33.000 por entregas tardías de servicios y/o repuestos a los clientes durante el año 2014 en órdenes donde existieron reclamos a proveedores.

e) CONCLUSIÓN


Se menciona los reclamos a proveedores livianamente en el proceso de evaluación de los proveedores. Sin embargo, no es suficiente para determinar los ordenamientos en caso de que exista una inconformidad con el bien y/o servicio del proveedor.

f) RECOMEDACIÓN

Se sugiere que se implemente un subproceso de “Reclamos a Proveedores” donde se estipule los lineamientos de cómo se debe proceder en caso de que exista una inconformidad en los bienes y/o servicios suministrados por el proveedor.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	PE-03 H2 1/2
HALLAZGO NO. 2		
Seguimiento Ordenes de Compras		
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Una vez efectuado el cuestionario de control interno a los procedimientos que realiza el departamento de compras de la empresa Wartsila Ecuador S.A, se determinó que no existe un correcto seguimiento en de las Órdenes de Compra, lo que básicamente involucra las diferencias que podrían existir entre el GR (Good Receipt) y el IR (Invoice Receipt), para determinar si es un error de registro o si está pendiente la entrega de algún bien o servicio.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>En el subproceso de “Recepción de Materiales” se indica puntualmente que: “Es responsabilidad del área de Compras dar el debido seguimiento a los requerimientos procesados bajo su área.”</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No se especifica en las responsabilidades de los compradores que una de las tareas bajo su responsabilidad es verificar que no existan diferencias entre el GR y el IR en las Órdenes de Compra. No se estipula que el proceso de una compra termina cuando la Orden de Compra se cierra y que esto ocurre cuando no existen diferencias entre el GR y el IR.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Se cancelaron facturas duplicadas de proveedores locales, representando un gasto innecesario a la empresa de \$8000. Por otro lado, se incumplió con la Política Corporativa en donde indica que se debe cancelar las facturas “Intragroup” hasta 95 días después de recibirla en el sistema.</p>		
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO

PE-03
H2
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

e) CONCLUSIÓN

No está definido en la descripción del Cargo de los compradores que deben revisar frecuentemente las diferencias que pudieran existir entre el GR y el IR que pudieran existir en una Orden de Compra e incluso conocer que parte de su responsabilidad va hasta cerrarla en el sistema.


f) RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

Incluir en el Job Description de los Compradores que es su responsabilidad el revisar frecuentemente las posibles diferencias que puedan existir entre el GR y el IR de las Órdenes de Compra y solucionar esas diferencias inmediatamente en caso de que existan. De igual manera incluir en el subproceso de Recepción de materiales que el proceso de una compra finaliza cuando la Orden de Compra se cierra en SAP, lo que significa que no existan diferencias en el GR-IR.

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	PE-03 H3 1/2
HALLAZGO NO. 3		
Control Presupuestario		
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Una vez efectuado el cuestionario de control interno a los procedimientos que realiza el departamento de Compras de la empresa Wartsila Ecuador S.A. se determinó que no existe un control presupuestario de las compras, si bien es cierto cada departamento maneja su presupuesto, no se limita el monto en caso de que sea una compra para luego ser vendida al cliente sin haber recibido un compromiso en firme.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>En el punto 3.1. de los Procedimientos de Servicio en el Manual de Procesos Corporativos se estipula que: “La Corporación enviará un presupuesto total anual por subsidiaria aprobado en donde se deberá segregar por: ventas, márgenes, costos departamentales, depreciaciones, inventario e inversiones”</p> <p>c) CAUSA</p> <p>No se segrega ni se estipula en el presupuesto anual aprobado de Wärtsilä Ecuador S.A., el valor aprobado para las compras de bienes y/o servicios que se realicen sin la Orden de Compra en firme del cliente.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Se ha inflado el inventario en un 10% del valor total en compras de repuestos que hasta el momento no se ha entregado ni facturado al cliente.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>El departamento de Compras no dispone de los respectivos montos máximos de aprobación para compras indirectas, debido a que el proceso no lo establece, y no se han tomado las precauciones del caso para que sea un proceso eficiente y eficaz.</p>		
Elaborado por: Marjorie Borja Revisado por: Aníbal Altamirano		



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PE-03
H3
2/2

RECOMENDACIÓN


Al Gerente General

Establecer el presupuesto aprobado para las compras de repuestos a Inventario relacionadas a ventas sin Órdenes de Compra o compromiso en firme del cliente y definir el proceso que se debe seguir cuando se requiera este tipo de Compras estipulando montos máximos por clientes y niveles de autorización para la adquisición de los materiales y/o servicios requeridos con su debida justificación.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

Carta a Gerencia o informe de Control Interno

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS INFORME DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	PE-04 1/5
---	--	----------------------------

Ing.

Remigio Peñarreta Chauvin

Director / Gerente General

Wärtsilä Ecuador S.A.


Presente.-

En la planeación y ejecución de nuestra auditoría de los procesos de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A., por el periodo terminado el 31 de diciembre del 2014, sobre los cuales emitimos nuestra opinión, consideramos su estructura de control interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de dar recomendaciones a los procesos intervinientes en el desarrollo de las actividades normales del Departamento de Compras.

Nuestro propósito no fue el obtener una total seguridad sobre la estructura de control interno. Sin embargo, determinamos ciertos asuntos que se relacionan con la estructura de control interno y sus operaciones, que consideramos reportables.

El objetivo del Control Interno es evaluar el nivel de cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos en la empresa para de esta manera minimizar los riesgos que podrían existir en las operaciones de la organización o que estén impidiendo que los procesos se desarrollen de manera eficiente y eficaz debido a los cambios que se dieron o se darán en la entidad.

Los hallazgos encontrados en la Evaluación del Control Interno están acordes a las Normas de Auditoria que nos permiten detectar las deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio pueden afectar negativamente al desarrollo de las distintas

	<p style="text-align: center;">WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS INFORME DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PE-04 2/5</p>
---	---	----------------------

actividades que realiza la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. lo que demorará o incluso impedirá el cumplimiento de sus objetivos establecidos.

A lo largo de la Evaluación al Sistema de Control Interno desarrollado en la empresa Wärtsilä Ecuador S.A hemos determinada los siguientes hallazgos de Control Interno:

HALLAZGO DE CONTROL INTERNO NO. 1
RECLAMOS A LOS PROVEEDORES

La empresa tiene un subproceso de compras en donde estipula que evalúa el servicio de sus proveedores anualmente, de esta manera determina si es que sigue siendo un “vendedor” autorizado o si se lo bloquea hasta que tome realice las acciones necesarias basadas en las oportunidades de mejora que haya identificado Wärtsilä.

Sin embargo, este es un proceso que se lo realiza anualmente y no está considerado explícitamente como se debe proceder en caso de que exista algún reclamo en el día a día. En caso de que exista alguna inconformidad en el bien y/o servicio recibido no se expresa claramente los lineamientos que se deben seguir, e incluso existe el riesgo de que se cancele la factura del proveedor sin haber estado conformes con el servicio o lo que sería más lamentable es haber desembolsado dinero por un pedido que no se completó.

Al no tener parámetros para manejar este tipo de circunstancias puede existir un riesgo operativo dentro de la empresa.



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INFORME DE CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PE-04
3/5

Conclusión

Se menciona los reclamos a proveedores livianamente en el proceso de evaluación de los proveedores. Sin embargo, no es suficiente para determinar los ordenamientos en caso de que exista una inconformidad con el bien y/o servicio del proveedor.


Recomendación

Se sugiere que se implemente un subproceso de “Reclamos a Proveedores” donde se estipule los lineamientos de cómo se debe proceder en caso de que exista una inconformidad en los bienes y/o servicios suministrados por el proveedor.

HALLAZGO DE CONTROL INTERNO NO. 2 **SEGUIMIENTO A LAS ORDENES DE COMPRA**

Los compradores no realizan un seguimiento de las Órdenes de Compras que crean en el sistema SAP. Con esto pudimos determinar que existen diferencias entre la recepción de los materiales y la recepción de las facturas, inclusive se determinó que existen diferencias que se vienen arrastrando de años anteriores y se está incumpliendo la política de cancelar las facturas de las subsidiarias de Wärtsilä que establece que la cancelación de estas facturas se deben realizar hasta los 95 días después de haber recibido la factura.

El sistema SAP bloquea automáticamente una factura para el pago en caso de que existan estas diferencias, y actualmente los compradores no están analizando estas diferencias, lo que genera un riesgo latente debido a que se pueden estar quedando pendientes facturas o pedidos que no se han recibido y que esperan hasta que el usuario final les recuerde la necesidad del bien y/o servicio.

	<p>WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS INFORME DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN CONTROL INTERNO Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>	<p>PE-04 4/5</p>
---	---	----------------------

Conclusión

No está definido en la descripción del Cargo de los compradores que deben revisar frecuentemente las diferencias que pudieran existir entre el GR y el IR que pudieran existir en una Orden de Compra e incluso conocer que parte de su responsabilidad va hasta cerrarla en el sistema.

Recomendación

Incluir en el Job Description de los Compradores que es su responsabilidad el revisar frecuentemente las posibles diferencias que puedan existir entre el GR y el IR de las Órdenes de Compra y solucionar esas diferencias inmediatamente en caso de que existan. De igual manera incluir en el subproceso de Recepción de materiales que el proceso de una compra finaliza cuando la Orden de Compra se cierra en SAP, lo que significa que no existan diferencias en el GR-IR.

HALLAZGO DE CONTROL INTERNO NO. 3

CONTROL PRESUPUESTARIO

Cada departamento de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. tiene un presupuesto anual para costos y/o gastos operativos. Sin embargo, Compras indistintamente de los gastos propios del área no posee un límite para las compras de bienes y/o servicios que representaría un costo de ventas.

Se ha detectado un riesgo significativo en este aspecto, debido a que las compras las realizan con una estimación acorde a las comunicaciones que los Gerentes de Cuenta mantienen con el cliente.

Sin embargo, existe la posibilidad de que después de que Wärtsilä adquiriera los bienes y/o servicios del proveedor, el cliente no emita una Orden de Compra en firme que concrete la venta de los materiales o servicios que Wärtsilä adquirió previamente.



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INFORME DE CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PE-04
5/5

Conclusión

El departamento de Compras no dispone de los respectivos montos máximos de aprobación para compras indirectas, debido a que el proceso no lo establece, y no se han tomado las precauciones del caso para que sea un proceso eficiente y eficaz.

Recomendación

Al Gerente General

Establecer el presupuesto aprobado para las compras de repuestos a Inventario relacionadas a ventas sin Órdenes de Compra o compromiso en firme del cliente y definir el proceso que se debe seguir cuando se requiera este tipo de Compras estipulando montos máximos por clientes y niveles de autorización para la adquisición de los materiales y/o servicios requeridos con su debida justificación.

Se obtuvo un nivel de confianza del 80% lo que representa un nivel de riesgo de Control del 20%. Los hallazgos de Control Interno no precisamente revela los hallazgos de Auditoria pero si representan las debilidades en el proceso de compras los cuales están siendo comunicados a la dirección de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. para su información y conocimiento que con la debida autorización puede ser de conocimiento de las partes interesadas.


Atentamente,


Marjorie Borja

Auditora Jefe

B&B Auditoria y Asesoría S.A.


Programa de Trabajo de Auditoria

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> PA-01 1/2 </div>					
No.	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realizado por	Fecha	Observ.
1	Compras Indirectas				
	Verificar que las Ordenes de Compra estén atadas a una Requisición de Compra	A.1.1	M.B.	13/04/2015	HA.1
	Constatar que las Ofertas recibidas cuentan con todos los requisitos establecidos	A.1.2	M.B.	13/04/2015	
	Comprobar que las Ordenes de Compra han sido aprobadas según los niveles de autorización señalados	A.1.3	M.B.	13/04/2015	HA.2
	Verificar que las compras de Activos tienen su respectiva "Propuesta de Inversión"	A.1.4	M.B.	13/04/2015	
2	Selección de Proveedores				
	Constatar que los proveedores seleccionados han sido evaluados según lo establecido en la política de Selección	A.2.1	M.B.	14/04/2015	
	Verificar que los proveedores calificados como "adecuados" cumplan con la calificación mínima	A.2.2	M.B.	14/04/2015	
	Comprobar que los Proveedores calificados como "One Time Vendors" cumplen con los requisitos	A.2.3	M.B.	14/04/2015	
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano			

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> PA-01 2/2 </div>					
No.	Actividades a realizarse	Ref. P/T	Realiza	Fecha	Observa.
	Evidenciar que todos los proveedores tienen término de Pago 30 días	A.2.4	M.B.	14/04/2015	
3	Recepción de Compras				
	Verificar que las recepciones de materiales estén en SAP	A.3.1	M.B.	15/04/2015	HA.3
	Comprobar de que no exista diferencia de inventario físico y de SAP	A.3.2	M.B.	15/04/2015	HA.3
	Constatar que la recepción de bienes y/o servicios en SAP estén realizados por personas autorizadas	A.3.3	M.B.	15/04/2015	
	Verificar que todas las facturas procesadas tengan la recepción en la Orden de Compra	A.3.4	M.B.	15/04/2015	
4	Evaluación de Compras				
	Verificar que los proveedores han sido evaluados c/año.	A.4.1	M.B.	16/04/2015	
	Comprobar que el usuario final ha realizado las evaluaciones.	A.4.2	M.B.	16/04/2015	
	Constatar de que los proveedores vigentes tengan la calificación mínima requerida en su evaluación	A.4.3	M.B.	16/04/2015	
	Verificar que los proveedores bloqueados tengan un Plan de Acción Aprobado	A.4.4	M.B.	16/04/2015	
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano			

Ejecución de la Auditoria

Una vez establecida la Planificación de Auditoria, se procede a la Fase de Ejecución en donde se emplearán las herramientas de Auditoria para ejecutar los programas de trabajo definidos para cada subproceso de Compras.

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.1.1 1/2
Subproceso No. 1: Compras Indirectas		
Procedimiento No. 1	Hallazgo	
Solicitar una lista de todas las Requisiciones de Compra de los usuarios finales o clientes internos para la verificación de la legalidad de la información, tanto de los valores, materiales, servicios y los demás requisitos que se deben cumplir en éste proceso y verificar si todas han sido procesadas y están atadas a una Orden de Compra.		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Ing. Ariel Markovits, Coordinador de Compras e inventarios, nos proporcione la lista de las Purchase Requisition (PR) para tomar una muestra de 30 y verificar si se están cumpliendo con la veracidad de la información, entre materiales solicitados, cantidades y de esta manera poder comprobar que están atadas a una Purchase Order (PO) de SAP propiamente. Una vez efectuada la revisión se determinó que el 20% de las requisiciones se encuentran procesadas pero no constan con el registro en el sistema en donde se obtiene un número de Orden de Compra que nos permite rastrear la solicitud al proveedor y el ingreso a bodegas.</p> <p>Indicador: Órdenes de Compra atadas a una Requisición de Compra</p> $= \frac{\text{No. PO's atadas a PR's}}{\text{Total de PO's atadas a PR's analizadas}} \times 100$	HA.1	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.1.1
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 1: Compras Indirectas

Purchase Requisition	Purchase Order	Verificación
18769987	4502627107	✓
18776759	4502630450	✓
	4502629208	X
18782784	4502631722	✓
18782816	4502630460	✓
18783454	4502631746	✓
18785885	4502632815	✓
	4502633138	X
18798717	4502634539	✓
18802630	4502637031	✓
18805133	4502637033	✓
	4502638235	X
18810175	4502637174	✓
18810182	4502637175	✓
	4502639503	X
18819984	4502639517	✓
18821511	4502639665	✓
18826551	4502644976	✓
18830940	4502644996	✓
18834734	4502645036	✓
	4502645078	X
18842056	4502646390	✓
18854924	4502649052	✓
18859771	4502650581	✓
18860947	4502651587	✓
18877478	4502655537	✓
18886373	4502658257	✓
18887316	4502655515	✓
	4502659377	X
18896348	4502662033	✓

$$\text{Órdenes de Compra atadas a una Requisición} = \frac{24}{30} \times 100$$


$$\text{Órdenes de Compra atadas a una Requisición} = 80\%$$

Del total de Órdenes de Compra analizadas creadas en el 2014 se determinó que el 80% estaban atadas a una requisición de compras. El 20% restante no tenían una PR.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

Hallazgos de Auditoria

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS AUDITORIA	HA.1 1/2
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		
HALLAZGO NO. 1		
Compras Indirectas		
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Aplicado las técnicas de Auditoria se determinó que el 20% de las Órdenes de Compra tomadas como muestra y creadas en SAP no poseen una requisición del usuario final, inclusive si son compras de partes con Número de Material que ingresan a inventario.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>En el Subproceso de Compras Indirectas, el literal e, claramente expone que: “El usuario final deberá enviar la Requisición de Compra (Purchase Requisition – PR) con la debida aprobación al Comprador Operativo, quien generará la Orden de Compra (Purchase Order-PO).”</p> <p>c) CAUSA</p> <p>El Coordinador de Compras no exige la Requisición de Compras antes de crear una Orden de Compra, se procesa con una llamada o correo electrónico.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Se han duplicado órdenes de compra representando un gasto para la compañía de alrededor de \$28300 dólares por hacer requerimientos a través de llamadas y posteriormente a través del Sistema.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>El 20% de Órdenes de Compra de la muestra no poseen una Requisición de Compra incumpliendo el subproceso de Compras Indirectas. Los empleados del área de compras no exigen la Requisición de Compras previa la creación de la Orden de Compra ocasionando duplicación de Órdenes representando un gasto de \$28300 para Wärtsilä Ecuador S.A.</p>		
Elaborado por: Marjorie Borja		Revisado: Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
AUDITORIA

HA.1
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014


g) RECOMEDACIÓN

Al Coordinador de Compras

Se sugiere implementar en el procedimiento de Compras Indirectas y dar a conocer a todo el personal que no se procesará ninguna Orden de Compra sin la debida Requisición de Compra y su respectiva autorización, por lo que deberán programar sus compras.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> A.1.2 1/2 </div>
Subproceso No. 1: Compras Indirectas		
Procedimiento No. 2		Hallazgo
Constatar que las Ofertas recibidas de los proveedores cuentan con todos los requisitos mínimos establecidos en el Procedimiento de Compras Indirectas		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Ing. Ariel Markovits, Coordinador de Compras e inventarios, nos proporcione un listado de cotizaciones recibidas de diferentes proveedores. Tomaremos una muestra de 30 para determinar si cumplen con los requisitos definidos en el procedimiento de Compras Indirectas.</p> <p>Las cotizaciones deben contener la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Descripción clara y completa del producto / servicio. b. Precio neto (sin impuestos). c. Precio total incluyendo impuestos aplicables. d. Tiempo de entrega. e. Términos de entrega o Incoterms (e.g. FCA, DDP, etc.). <p>Indicador: Cotizaciones recibidas que cumplen con los requisitos establecidos.</p> $= \frac{\text{No. de cotizaciones recibidas que cumplen con los requisitos}}{\text{Total de Cotizaciones analizadas}} \times 100$		<p>No se han identificad o hallazgos dignos de comentar</p>
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.1.2
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 1: Compras Indirectas

Oferta	Descripción bien/servicio	Precio Neto	Precio Total	Tiempo de Entrega	Términos de Entrega
6860711	✓	✓	✓	✓	✓
7187760	✓	✓	✓	✓	✓
9073589	✓	✓	✓	✓	✓
5454771	✓	✓	✓	✓	✓
8785667	✓	✓	✓	✓	✓
5099381	✓	✓	✓	✓	✓
3831731	✓	✓	✓	✓	✓
7909403	✓	✓	✓	✓	✓
4670591	✓	✓	✓	✓	✓
3806824	✓	✓	✓	✓	✓
2955730	✓	✓	✓	✓	✓
1545469	✓	✓	✓	✓	✓
9156176	✓	✓	✓	✓	✓
5570093	✓	✓	✓	✓	✓
6906784	✓	✓	✓	✓	✓
5932296	✓	✓	✓	✓	✓
1398148	✓	✓	✓	✓	✓
4181626	✓	✓	✓	✓	✓
5411387	✓	✓	✓	✓	✓
3882360	✓	✓	✓	✓	✓
9224052	✓	✓	✓	✓	✓
8153762	✓	✓	✓	✓	✓
5783171	✓	✓	✓	✓	✓
4497966	✓	✓	✓	✓	✓
5159385	✓	✓	✓	✓	✓
8310589	✓	✓	✓	✓	✓
5735909	✓	✓	✓	✓	✓
7873219	✓	✓	✓	✓	✓
1314633	✓	✓	✓	✓	✓
8943058	✓	✓	✓	✓	✓


$$\text{Cotizaciones que cumplen los requisitos} = \frac{30}{30} \times 100$$

$$\text{Órdenes de Compra atadas a una Requisición} = 100\%$$

Del total de Órdenes de Compra analizadas creadas en el 2014 se determinó que el 100% cumplían con los requisitos mínimos solicitados.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.1.3 1/2								
Subproceso No. 1: Compras Indirectas										
Procedimiento No. 3		Hallazgo								
Comprobar que las Órdenes de Compra han sido aprobadas según los niveles de autorización de cada aprobador señalados en el procedimiento de Compras Indirectas										
<p>Aplicación:</p> <p>Se utilizó el mismo listado de Órdenes de Compras otorgado por el Ing. Ariel Markovits en el Procedimiento No. 1 para tomar una muestra de 30 PO's y verificar si han sido aprobadas por las personas correctas según su nivel de aprobación que se detalla a continuación:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nivel de Aprobación</th> <th style="text-align: center;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">S7</td> <td style="text-align: center;">hasta 1 mil dólares</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">S8</td> <td style="text-align: center;">hasta 5 mil dólares</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">S9</td> <td style="text-align: center;">más de 5 mil dólares</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para poder emitir la Orden de Compra se requiere que la PO tenga la aprobación de dos niveles sea: S7+S8 o S8+ S9 de diferentes personas cada nivel. Se conoce que nivel S9 sólo tienen dos personas de la compañía: el Director/Gerente General y el Controller. El 75% de las Órdenes de Compra Analizadas requieren una autorización S9.</p> <p>Indicador: Órdenes de Compra aprobadas según el nivel de aprobación correspondiente</p> $= \frac{\text{No. PO's aprobadas según el nivel de autorización que corresponda}}{\text{Total de PO's analizadas}}$		Nivel de Aprobación	Monto	S7	hasta 1 mil dólares	S8	hasta 5 mil dólares	S9	más de 5 mil dólares	HA.2
Nivel de Aprobación	Monto									
S7	hasta 1 mil dólares									
S8	hasta 5 mil dólares									
S9	más de 5 mil dólares									
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano								



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.1.3
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 1: Compras Indirectas

Orden de Compra	Monto	S7	S8	S9	Diferentes personas
4502634658	7 264,68		✓	✓	✓
4502637034	96,96	✓	✓		✓
4502637115	347,09	✓	✓		✓
4502637173	1 706,77	✓	✓		✓
4502637174	1 430,30	✓	✓		
4502637175	68,48	✓	✓		✓
4502637178	13,95	✓	✓		
4502638249	2 081,68	✓	✓		✓
4502638263	3 716,18	✓	✓		✓
4502638289	30 804,05		✓	✓	✓
4502638410	620,58	✓	✓		
4502638413	29 546,97		✓	✓	✓
4502638422	104,94	✓	✓		✓
4502638423	2 660,18	✓	✓		✓
4502638424	220,70	✓	✓		✓
4502638432	48 331,63		✓	✓	✓
4502638436	2 523,91	✓	✓		✓
4502638447	881,79	✓	✓		
4502638448	2 824,05	✓	✓		✓
4502639412	31 441,35		✓	✓	✓
4502639420	3 043,69	✓	✓		✓
4502639466	119,27	✓	✓		✓
4502639503	28 724,83		✓	✓	✓
4502639509	28 016,73		✓	✓	✓
4502639514	8 141,41		✓	✓	✓
4502639517	86 618,40		✓	✓	✓
4502639522	4 031,64	✓	✓		
4502639607	364,17	✓	✓		✓
4502639630	35 713,02		✓	✓	✓
4502639634	634,97	✓	✓	✓	✓


Cotizaciones que cumplen los requisitos = $\frac{25}{30} \times 100$

Ordenes de Compra atadas a una Requisición = 83%

Del total de Órdenes creadas en el 2014, el 83% cumplían con lo establecido.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	HA.2 1/2
HALLAZGO NO. 2		
Compras Indirectas		
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>El 17% de las Órdenes de Compras tomadas como muestra han sido aprobadas por una sola persona. A pesar de que existen diferentes niveles de aprobación (S7, S8 y S9), una misma persona tiene asignado dos niveles de aprobación (S7 + S8 o S8 + S9). Adicional, la aprobación no siempre se realiza por la persona responsable del “Objeto de Costo” a la cual se cargó esa compra.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>En el subproceso de Compras Indirectas, el literal l indica que: El Comprador Operativo gestionará la nueva aprobación de la PO en SAP. Considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La PO será aprobada bajo dos niveles de aprobación. • Uno de los aprobadores debe ser el responsable del objeto de costo (Centro de Costo, Orden de Servicio, WBS Element, Proyecto, orden interna) al que se está cargando el costo y/o gasto. <p>c) CAUSA</p> <p>El Contralor aprobó en el sistema SAP dos diferentes niveles de aprobación a cada una de las personas autorizadas para aprobar Órdenes de Compra. El Sistema SAP no permite visualizar si una misma persona aprueba una Orden.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>El presupuesto asignado para el centro de costos 41873 (Accounts and Sales Manager), 432010 (Workshop Non Billable), 41869 (Parts Management) excedió en 5%, 15% y 18% respectivamente del presupuesto anual aprobado, disminuyendo la rentabilidad antes de impuestos en un 9% según lo estimado para el 2014.</p>		
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
AUDITORIA

HA.2
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

e) CONCLUSIÓN

El 17% de Órdenes de Compra analizadas han sido aprobadas por una sola persona que no necesariamente es el responsable del “Objeto de Costo” a la que se le asignan los costos y/o gastos incumpliendo lo estipulado en el subproceso de Compras Indirectas, disminuyendo el 9% la rentabilidad antes de impuestos y excediéndose en el presupuesto anual de algunos centros de costos.

f) RECOMENDACIÓN

Al Contralor


Se sugiere remover las autorizaciones de dos niveles a cada aprobador en el sistema SAP y limitar a que cada aprobador disponga de un solo Nivel de autorización sea este S7, S8 o S9 para evitar que las autorizaciones de compra de hasta \$5000 se centralicen en una sola persona.

Al Gerente General

Se recomienda que se disponga que las Órdenes de Compra deben ser aprobados por la persona responsable del centro de costos al que se le está asignando el gasto y/o costo.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.1.4 1/2
Subproceso No. 1: Compras Indirectas		
Procedimiento No. 4	Hallazgo	
<p>Verificar que las compras de Activos tienen su respectiva Propuesta de Inversión (Investment Proposal)</p> <p>Aplicación: Se solicitó a la Srta. Jessenia Garcia que nos proporcione un listado de todas las Órdenes de Compra que estaban relacionadas a la compra de Activos para verificar que todas tengan un número de “Investment Proposal”. Es necesario que la compra de Activos tenga una Propuesta de Inversión debido a que en esa propuesta se detalla el presupuesto que se asigna para ese activo. Esta propuesta de Inversión es aprobada por el Gerente General y el Controller. Se decidió tomar una muestra de 30 órdenes de Compra de diferentes tipos de Activos para su verificación.</p> <p>Indicador: Órdenes de Compra con la debida propuesta de Inversión</p> $= \frac{\text{No. Compras de Activos con su respectivo Investment Proposal}}{\text{Total Compras de Activos Analizadas}} \times 100$	<p>No se han identificado hallazgos dignos de comentar</p>	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.1.4
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 1: Compras Indirectas

Order	Description	Cost Center	PO
6514225	IP PBX telephone switchboard	42886	4502668258
6514099	Laptop HP - 745	44210	4502662045
6513570	laptop (HP Elite book 840 i5 - 4300 u) (41865	4502662046
6513571	laptop (HP Zbook 15i7-4810MQ)	41865	4502662047
6513572	laptop (HP Elite book 840 i5 - 4300 u) (41865	4502662049
6513573	laptop (HP Elite book 840 i5 - 4300 u)	41865	4502662050
6514045	PLANTA DE TRATAMIENTO	41865	4502662052
6510741	Timming tool 0086T001200	41865	4502662053
6511838	Timing tool 00T26069800	41865	4502662055
6512094	Standard Laptop 8470p	41868	4502663002
6512461	Laptop HP 8760P	41867	4502663336
6512841	Special Tools for W46 Maintenance 8467.8	41866	4502664717
6512842	Grinding Machine Merlin 8463.90.90.00 fr	41866	4502664718
6512843	Mechanic Governors PGG 8483.40.91.00 fro	41866	4502665835
6512844	Atlas Copco compressor 8414.80.21.00 fro	41866	4502665845
6514021	Ultra low temperature freezer Wartsila B	41865	4502668258
6513976	EC10 Account and Sales Laptop HP 820	41873	4502669919
6513787	Pistola de impacto a batería Wurth	41865	4502669921
6513788	Pistola de impacto a batería Wurth	41865	4502675976
6513789	Pulidora de orificio de cánula IGT Chri	41865	4502676089
6513790	Bobina Inductora para W32 Chris Marine	41865	4502684897
6513791	MICROLOG GX75 M + @PTITUDE ANALYST	41865	4502685121
6513812	HP EliteBook 820 with docking station	42886	4502685123
6513748	HP EliteBook 840 Notebook PC G6H82EP	41873	4502687433
6513602	CLARK C30 Forklift	41865	4502687476
6513510	EC10 HP EliteBook 820 Notebook. QHES	41880	4502687643
6510813	Toyota Pick up 4x4	41865	4502687651
6509176	HP EliteBook 8460p + DOCKING	41880	4502687661
6509550	Kaba Terminal WAMS 2012	41865	4502687756
6512845	Ultrasonic cleaner (1600 liter) from WCL	41854	4502687888


$$PO's \text{ con Investment Proposal} = \frac{30}{30} \times 100$$

Ordenes de Compra con una propuesta de Inversión = 100%

Del total de Órdenes de Compra analizadas creadas en el 2014 se determinó que el 100% cumplían con lo establecido.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.2.1 1/2
Subproceso No. 2: Selección Proveedores		
Procedimiento No. 1	Hallazgo	
<p>Constatar que los proveedores seleccionados para proveer de bienes o servicios a Wärtsilä Ecuador S.A. han sido evaluados según lo establecido en la política de Selección.</p>		
<p>Aplicación: Se verifican los 10 nuevos proveedores que fueron calificados para prestar bienes y servicios a Wärtsilä en el 2014 y se verifica si han sido seleccionados después de haber cumplido con todos los requisitos establecidos en la política de selección de proveedores.</p> <p>Indicador: Nuevos proveedores que hayan sido seleccionados cumpliendo los requisitos establecidos.</p> $= \frac{\text{No. de proveedores nuevos con su respectiva evaluación}}{\text{Total de proveedores nuevos analizados}} \times$ <p>Para la aplicación de este procedimiento se han descartado proveedores que prestaban bienes o servicios o Wärtsilä desde años anteriores al 2014. Aplica únicamente para los “Vendors” que se hayan calificado para brindar bienes o servicios en el 2014, debido a que el total de proveedores seleccionados en el 2014 fue de 10 en total, se revisa todo el universo y se establece que no hay necesidad de tomar una muestra.</p>	<p>No se han identificado hallazgos dignos de comentar</p>	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.1
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

Proveedor	Serv/Producto	Calificación
Aral	Lubricantes	✓
Cables y Aceros Cablers Cia. Ltda.	Cables y Accesorios metálicos	✓
Cecuamaq	Herramientas y maquinaria	✓
Frog Studios	Diseño de Interiores	✓
Mexpro S.A.	Herramientas y maquinaria	✓
Resetec S.A.	Alumbrado Industrial	✓
Sebat S.A.	Suministros eléctricos de alta y baja tensión	✓
Tectotal	Suministros Industriales	✓
UPS	Courier	✓
Wurth S.A.	Suministros Industriales	✓

Nuevos Proveedores Seleccionados que cumplan requisitos


$$= \frac{10}{10} \times 100$$

Nuevos Proveedores Seleccionados que cumplan requisitos = 100%

El proceso de selección de todos los nuevos Proveedores elegidos en el 2014 se determinó que el 100% cumplen con los requisitos establecidos en la Política. No se encuentran hallazgos que se daban mencionar.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.2.2 1/7
Subproceso No. 2: Selección Proveedores		
Procedimiento No. 1		Hallazgo
Verificar que los proveedores calificados como “adecuados” cumplan con la calificación mínima		
<p>Aplicación: Se verifican 3 nuevos proveedores que fueron calificados para prestar bienes y servicios a Wärtsilä en el 2014 y se verifica si poseen la calificación mínima para ser calificados como “adecuados”</p> <p>Indicador: No. proveedores “adecuados” con puntaje 85 o mayor.</p> $= \frac{\text{No. de proveedores "adecuados" con puntaje de 85 o mayor}}{\text{Total de proveedores adecuados analizados}}$ <p>Para la aplicación de este procedimiento se han descartado proveedores que prestaban bienes o servicios o Wärtsilä desde años anteriores al 2014. Aplica únicamente para los “Vendors” que se hayan calificado para brindar bienes o servicios en el 2014, debido se toma una muestra de 3 proveedores de los 10 que aplican en este procedimiento.</p>		No se han identificado hallazgos dignos de comentar
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
2/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

PROVEEDOR: CECUAMAC
 FECHA: 8.04.2014
 MOTIVO EVALUACIÓN: Selección

ASUNTO	ASPECTOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
EQUIPOS Y MATERIALES	CALIDAD: <u>S, P:</u> Ofrece el tiempo de entrega establecido para el servicio que presta	5
	CANTIDAD: <u>S, P:</u> Posee en stock la cantidad del servicio y/o producto que se pueda requerir	4
RECURSOS HUMANOS	SUPERVISIÓN: <u>S:</u> Ofrece reuniones o información de avances y una persona que brinde un servicio personalizado	5
	EJECUCIÓN: <u>S:</u> Posee normas técnicas y procedimientos adecuados.	4
	CUALIFICACIÓN: <u>S:</u> Posee habilidades adecuadas en el desempeño del personal para sus tareas.	5
EFICACIA	RESPUESTA: <u>S:</u> Ofrece una respuesta inmediata y pronta solución al requerimiento solicitado.	4

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
3/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

	PLAZOS: <u>S y P:</u> Establece plazos apropiados	4
	CALIDAD DE SERVICIO: <u>S y P:</u> Tiene como política 0 re procesos.	4
SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	CONDICION DE SEGURIDAD: <u>S:</u> Cumple con normas de seguridad, orden y limpieza en sitio servicio. <u>P:</u> Cuenta con Condiciones seguras de envío y/o recepción del producto.	5
	BUENAS PRACTICAS AMBIENTALES: <u>S:</u> Posee una separación de desechos, gestión de desechos peligrosos.	4
Calificación		0,88

El puntaje obtenido por CECUAMAC es del 88% lo que representa que es un proveedor “adecuado” para Wärtsilä Ecuador S.A.

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
4/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

PROVEEDOR: MEXPRO
 FECHA: 17.06.2014
 MOTIVO EVALUACIÓN: Selección
 EVALUADOR: Ariel Markovicts.

ASUNTO	ASPECTOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN PRODUCTO (P)
EQUIPOS Y MATERIALES	CALIDAD: <u>S. P.</u> : Ofrece el tiempo de entrega establecido para el servicio que presta	5
	CANTIDAD: <u>S. P.</u> : Posee en stock la cantidad del servicio y/o producto que se pueda requerir	5
RECURSOS HUMANOS	SUPERVISIÓN: <u>S.</u> : Ofrece reuniones o información de avances y una persona que brinde un servicio personalizado	5
	EJECUCIÓN: <u>S.</u> : Posee normas técnicas y procedimientos adecuados.	5
	CUALIFICACIÓN: <u>S.</u> : Posee habilidades adecuadas en el desempeño del personal para sus tareas.	5
EFICACIA	RESPUESTA: <u>S.</u> : Ofrece una respuesta inmediata y pronta solución al requerimiento solicitado.	5

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
5/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

	PLAZOS: <u>S y P:</u> Establece plazos apropiados	5
	CALIDAD DE SERVICIO: <u>S y P:</u> Tiene como política 0 re procesos.	5
SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	CONDICION DE SEGURIDAD: <u>S:</u> Cumple con normas de seguridad, orden y limpieza en sitio servicio. <u>P:</u> Cuenta con Condiciones seguras de envío y/o recepción del producto.	5
	BUENAS PRACTICAS AMBIENTALES: <u>S:</u> Posee una separación de desechos, gestión de desechos peligrosos.	3
Calificación		0,96

El puntaje obtenido por MEXPRO es del 96% lo que representa que es un proveedor “adecuado” para Wärtsilä Ecuador S.A.

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
6/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

PROVEEDOR: TECTOTAL
 FECHA: 22.02.2014
 MOTIVO EVALUACIÓN: Selección
 EVALUADOR: Ariel Markovicts.

ASUNTO	ASPECTOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN PRODUCTO (P)
EQUIPOS Y MATERIALES	CALIDAD: <u>S, P</u> : Ofrece el tiempo de entrega establecido para el servicio que presta	4
	CANTIDAD: <u>S, P</u> : Posee en stock la cantidad del servicio y/o producto que se pueda requerir	5
RECURSOS HUMANOS	SUPERVISIÓN: <u>S</u> : Ofrece reuniones o información de avances y una persona que brinde un servicio personalizado	3
	EJECUCIÓN: <u>S</u> : Posee normas técnicas y procedimientos adecuados.	5
	CUALIFICACIÓN: <u>S</u> : Posee habilidades adecuadas en el desempeño del personal para sus tareas.	5
EFICACIA	RESPUESTA: <u>S</u> : Ofrece una respuesta inmediata y pronta solución al requerimiento solicitado.	5

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.2
7/7

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

	PLAZOS: <u>S y P:</u> Establece plazos apropiados	4
	CALIDAD DE SERVICIO: <u>S y P:</u> Tiene como política 0 re procesos.	4
SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE	CONDICION DE SEGURIDAD: <u>S:</u> Cumple con normas de seguridad, orden y limpieza en sitio servicio. <u>P:</u> Cuenta con Condiciones seguras de envío y/o recepción del producto.	4
	BUENAS PRACTICAS AMBIENTALES: <u>S:</u> Posee una separación de desechos, gestión de desechos peligrosos.	4
Calificación		0,86

El puntaje obtenido por TECTOTAL es del 86% lo que representa que es un proveedor "adecuado" para Wärtsilä Ecuador S.A.


$$\text{No. proveedores "adecuados" con puntaje 85 o mayor} = \frac{3}{3} \times 100$$

$$\text{No. proveedores "adecuados" con puntaje 85 o mayor} = 100\%$$

Se determinó que el 100% de los proveedores "adecuados" tienen una calificación mayor a 85%. No se encuentran hallazgos que se daban mencionar.

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Anibal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.2.3 1/4
Subproceso No. 2: Selección Proveedores		
Procedimiento No. 3	Hallazgo	
Comprobar que los Proveedores calificados como “One Time Vendors” cumplen con los requisitos		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicita un listado de todos los proveedores ocasionales denominados “One Time Vendor” que hayan prestado bienes o servicios en el año 2014 para determinar si cumplen los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Valor de facturación acumulada en año calendario hasta USD \$6.000. b) Máximo 3 facturas emitidas en el año calendario. c) No sea un proveedor con productos / servicios con sensibilidad al ambiente, salud, seguridad, especializados, críticos para la cadena de valor o que se vendan al cliente. <p>Indicador: No. De Proveedores Ocasionales que cumplen con las 3 condiciones establecidas</p> $= \frac{\text{No. de One time Vendors que cumplen con las 3 condiciones}}{\text{Total de One time Vendors analizados}}$ <p>Para la aplicación de este procedimiento se ve la necesidad de analizar todas las Compras realizadas a proveedores ocasionales debido a que pueden pertenecer al mismo proveedor.</p>		<p>No se han identificado hallazgos dignos de comentar</p>
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.3
2/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

Vendedor	Document No.	Posting Date	Reference	Invoice reference	Amount USD
1000	4400000038	13.1.2014	001-001-0004396	4400000038	-149,27
1000	4400000110	16.1.2014	001-001-0006495	4400000110	-58,54
1000	4400000153	21.1.2014	001-001-0001421	4400000153	-232,90
1000	4400000175	22.1.2014	002-001-000211	4400000175	-430,78
1000	4400000194	23.1.2014	001-001-0001234	4400000194	-3 556,00
1000	4400000216	28.1.2014	001-001-01839	4400000216	-244,93
1000	4400000222	29.1.2014	001-001-0536	4400000222	-2 596,50
1000	4400000232	4.2.2014	002-001-0160	4400000232	-3 304,00
1000	4400000243	5.2.2014	001-001-01445	4400000243	-1 070,01
1000	4400000246	5.2.2014	001-001-014631	4400000246	-680,48
1000	4400000382	21.2.2014	001-001-05429	4400000382	-62,16
1000	4400000393	27.2.2014	002-001-0208	4400000393	-1 067,20
1000	4400000400	25.2.2014	001-001-0198	4400000400	-203,20
1000	4400000424	7.3.2014	001-001-03632	4400000424	-560,00
1000	4400000445	12.3.2014	001-001-010258	4400000445	-1 200,73
1000	4400000580	25.3.2014	001-001-08948	4400000580	-311,46
1000	4400000600	26.3.2014	001-001-03985	4400000600	-165,76
1000	4400000642	14.4.2014	001-001-0611	4400000642	-101,60
1000	4400000645	8.4.2014	001-001-0610	4400000645	-142,24
1000	4400000667	10.4.2014	002-001-01313	4400000667	-40,64
1000	4400000704	15.4.2014	001-001-0455	4400000704	-242,82
1000	4400000779	23.4.2014	001-001-033	4400000779	-639,00
1000	4400000783	22.4.2014	002-001-01343	4400000783	-45,72
1000	4400000824	6.5.2014	001-001-0332	4400000824	-236,28
1000	4400000826	8.5.2014	001-001-026906	4400000826	-4 334,22
1000	4400000838	7.5.2014	001-001-016746	4400000838	-213,78
1000	4400000850	9.5.2014	001-001-047	4400000850	-219,10
1000	4400000917	14.5.2014	001-001-03562	4400000917	-4 800,00
1000	4400000970	20.5.2014	001-084-07770	4400000970	-773,60
1000	4400001019	27.5.2014	14-30448	4400001019	-1 279,13
1000	4400001034	5.6.2014	001-001-031474	4400001034	-810,87
1000	4400001039	25.6.2014	001-001-010676	4400001039	-186,48
1000	4400001048	16.6.2014	001-001-01335	4400001048	-1 080,00
1000	4400001245	3.7.2014	001-001-01973	4400001245	-2 286,00
1000	4400001260	11.7.2014	001-001-010979	4400001260	-486,00
1000	4400001271	9.7.2014	001-006-041321	4400001271	-159,98
1000	4400001301	14.7.2014	001-001-01328	4400001301	-1 652,51

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.3
3/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

Vendor	Document No.	Posting Date	Reference	Invoice reference	Amount USD
1000	4400001301	14.7.2014	001-001-01328	4400001301	-1 652,51
1000	4400001327	24.7.2014	001-001-047413	4400001327	-808,03
1000	4400001357	21.7.2014	002-001-01602	4400001357	-249,32
1000	4400001373	29.7.2014	001-001-0101	4400001373	-162,36
1000	4400001431	5.8.2014	001-001-018878	4400001431	-268,50
1000	4400001432	18.8.2014	001-001-0873	4400001432	-900,00
1000	4400001463	8.8.2014	001-001-01470	4400001463	-268,50
1000	4400001491	12.8.2014	001-001-0354	4400001491	-4 432,55
1000	4400001497	18.8.2014	002-001-01684	4400001497	-40,64
1000	4400001511	15.8.2014	001-001-025708	4400001511	-135,00
1000	4400001605	27.8.2014	10072014	4400001605	-1 442,02
1000	4400001633	8.9.2014	001-001-028074	4400001633	-794,97
1000	4400001638	15.9.2014	002-001-0326	4400001638	-311,46
1000	4400001651	12.9.2014	001-001-01946	4400001651	-33,32
1000	4400001657	17.9.2014	001-001-075930	4400001657	-150,81
1000	4400001677	27.9.2014	001-001-03	4400001677	-5 283,20
1000	4400001680	18.9.2014	001-001-0102	4400001680	-772,20
1000	4400001707	26.9.2014	001-001-0520	4400001707	-3 600,00
1000	4400001801	8.10.2014	001-001-0547	4400001801	-304,80
1000	4400001816	13.10.2014	001-001-025971	4400001816	-1 391,66
1000	4400001913	24.10.2014	001-001-0637	4400001913	-598,00
1000	4400001920	30.10.2014	004-001-081506	4400001920	-592,93
1000	4400001923	28.10.2014	001-001-012466	4400001923	-410,52
1000	4400001929	31.10.2014	001-002-0266	4400001929	-129,72
1000	4400001965	10.11.2014	001-001-0112	4400001965	-690,00
1000	4400002003	13.11.2014	F14-10445	4400002003	-89,60
1000	4400002024	18.11.2014	001-001-013867	4400002024	-1 422,40
1000	4400002054	20.11.2014	001-001-01250	4400002054	-5 103,00
1000	4400002080	25.11.2014	001-001-08689	4400002080	-103,58
1000	4400002103	28.11.2014	001-001-01655	4400002103	-990,00
1000	4400002107	8.12.2014	2186	4400002107	-3 160,62
1000	4400002119	18.12.2014	001-001-035438	4400002119	-2 060,73
1000	4400002121	5.12.2014	001-001-033579	4400002121	-537,55
1000	4400002151	12.12.2014	001-001-02176	4400002151	-2 926,08
1000	4400002193	17.12.2014	001-001-084628	4400002193	-98,66
1000	4400002195	23.12.2014	005-006-02940	4400002195	-375,00
1000	4400002255	19.12.2014	001-001-012690	4400002255	-998,44

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.3
4/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores


$$\textit{One Time Vendors que cumplen con las 3 condiciones} = \frac{73}{73} \times 100$$

$$\textit{One Time Vendors que cumplen con las 3 condiciones} = 100\%$$

Las compras de proveedores ocasionales conocidos como One Time Vendors cumplen al 100% con los requisitos indicados en el proceso de selección de proveedores. No se encuentran hallazgos que se daban mencionar.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.2.4 1/4
Subproceso No. 2: Selección Proveedores		
Procedimiento No. 1	Hallazgo	
Evidenciar que todos los proveedores tienen término de Pago 30 días, dentro de las políticas corporativas no se debe aceptar proveedores que exijan términos de pago menos a 30 días.		
<p>Aplicación: Se solicita la lista de los proveedores seleccionados y autorizados para prestar bienes o servicios a Wärtsilä Ecuador S.A. y verificar si todos tienen como términos de pago 30 días después de haber recibido la factura.</p> <p>Indicador: Proveedores con Términos de pago 30 o más días</p> $= \frac{\text{No. de proveedores aprobados con términos de pago} > 30 \text{ días}}{\text{Total de proveedores aprobados analizados}} \times$ <p>Para la aplicación de este procedimiento se toma una muestra de 60 facturas de diferentes proveedores para verificar si los términos de pagos estipuladas en las mismas son de 30 o más días de la fecha de recepción de la factura en Wärtsilä Ecuador S.A.</p>	<p>No se han identificado hallazgos dignos de comentar</p>	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.4
2/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

Invoice Document No.	Vendor	Baseline Payment Dte	Payment Terms	Amount	Purchasing Document
5109174578	183023	3.1.2014	31	227,20	4502622465
5109174579	175825	3.1.2014	30	6 000,00	4502584236
5109174580	158392	2.1.2014	30	377,00	4502614449
5109174581	166220	2.1.2014	30	323,88	4502606683
5109174583	191092	3.1.2014	30	152,00	4502622458
5109177089	158347	7.1.2014	30	30,00	4502595783
5109177091	195069	12.11.2013	30	2 990,00	4502530712
5109177092	185407	6.1.2014	30	163,60	4502612999
5109177108	198151	6.1.2014	30	6 250,00	4502629208
5109177109	168745	7.1.2014	30	320,00	4502627218
5109177137	158389	6.1.2014	30	24,80	4502614468
5109178551	193091	2.1.2014	30	145,60	4502631722
5109178553	1000	9.1.2014	30	138,99	4502630433
5109178719	197510	8.1.2014	30	324,00	4502627115
5109178809	158289	10.1.2014	30	13 662,88	4502630335
5109180500	158234	7.1.2014	30	15 679,95	4502554590
5109180595	158393	2.1.2014	30	132,29	4502629233
5109180751	176726	23.12.2013	30	466,98	4502627206
5109182144	185059	9.1.2014	30	350,00	4502630427
5109182162	191189	13.1.2014	30	500,00	4502632930
5109182172	198758	10.1.2014	30	90,00	4502632942
5109182185	195759	10.1.2014	30	2 482,40	4502631729
5109182249	158277	2.2.2011	45	0,00	4501505017
5109183805	197691	7.1.2014	30	76,08	4502631738
5109183806	158360	14.1.2014	30	550,00	4502634576
5109183809	182330	13.1.2014	30	214,00	4502634568
5109183825	193905	14.1.2014	30	3 482,00	4502611922
5109183826	194581	10.1.2014	30	215,00	4502632876
5109183827	171093	10.1.2014	30	31,26	4502612950
5109185329	166308	6.1.2014	30	382,04	4502633138
5109185330	183920	13.1.2014	30	103,15	4502632774
5109185332	182329	15.1.2014	30	300,00	4502634642
5109185335	158372	6.1.2014	30	463,50	4502633132

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.4
3/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores

Invoice Document No.	Vendor	Baseline Payment Dte	Payment Terms	Amount	Purchasing Document
5109185338	200721	3.1.2014	30	1 219,00	4502611909
5109187324	165543	16.1.2014	30	1 127,00	4502630429
5109187350	187022	15.1.2014	30	31,00	4502637022
5109187362	195091	15.1.2014	30	89,60	4502637115
5109187912	195051	17.1.2014	30	35,00	4502639412
5109187913	180236	17.1.2014	30	1 310,00	4502638115
5109187969	158375	13.1.2014	30	31,60	4502635910
5109187990	191043	17.1.2014	30	79,00	4502637034
5109188005	196096	7.1.2014	30	226,48	4502631745
5109188007	195746	17.1.2014	30	50,00	4502637175
5109188009	176719	16.1.2014	30	137,59	4502637178
5109188011	158350	17.1.2014	30	1 200,00	4502637173
5109188019	187543	17.1.2014	30	141,15	4502639517
5109188031	191761	16.1.2014	30	600,00	4502634536
5109188086	199444	6.1.2014	30	90,00	4502639636
5109188299	2000	31.8.2012	30	6 390,00	4502349269
5109190137	199458	20.1.2014	30	1 140,00	4502638423
5109190138	170231	14.1.2014	30	380,00	4502634658
5109192049	196529	17.1.2014	30	355,00	4502634652
5109206790	198576	18.4.2013	30	5 440,00	4502407353
5109207027	187730	3.2.2014	30	40,50	4502650581
5109207057	201848	3.2.2014	30	5 150,00	4502623331
5109207069	198657	3.2.2014	30	158,20	4502639630
5109207537	105541	28.1.2014	30	3 170,60	4502611928
5109208927	183892	3.2.2014	30	1 613,52	4502651598
5109208933	188670	3.2.2014	30	19,80	4502641026
5109208952	162869	3.2.2014	30	12,00	4502649118
5109210143	184921	3.2.2014	30	551,68	4502638288
5109215997	198279	3.2.2014	30	4,43	4502660724
5109216003	170174	6.2.2014	30	4 570,02	4502629204
5109216026	187622	7.2.2014	30	216,98	4502638447
5109219209	181282	12.2.2014	30	13 860,00	4502613243
5109219214	158303	12.2.2014	30	144,00	4502647756

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.2.4
4/4

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 2: Selección de Proveedores


Proveedores con terminos de pago igual o mayor a 30 dias = $\frac{60}{60} \times 100$

Proveedores con terminos de pago igual o mayor a 30 dias = 100%

El 100% de los proveedores analizados tienen como términos de pago 30 y 45 días después de haber recibido la factura, que estaría dentro de lo que estipula la política corporativa y la política local.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.3.1 1/2
Subproceso No. 2: Recepción de materiales		
Procedimiento No. 1	Hallazgo	
Verificar que las recepciones de materiales estén en SAP		
<p>Aplicación: Se solicitó al Ing. Ariel Markovicts, una muestra aleatoria generada en Excel de 30 Good Receipts (GR) con los cuales se ingresaron los ítems comprados en las PO's generadas en el sistema.</p> <p>Indicador: Good Receipt realizados en SAP</p> $= \frac{GR \text{ en el sistema}}{GR \text{ analizados}} \times 100$ <p>$E = \frac{3}{30} = 10\%$ de los GR analizados no fueron ingresados en el sistema</p> <p>100% - 10% = 90% de los GR ingresados están correctamente ingresados en el sistema en donde constan relación con cada una de las Órdenes de Compra y se ven reflejados sus costos al momento de ingresar en el inventario (para los casos que aplica)</p>		HA.3
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.3.1
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Recepción de Materiales


N°	GR	INGRESO
1	5003522332	✓
2	5003714799	✓
3	5003536785	x
4	5003653929	✓
5	5003653909	✓
6	5003592750	✓
7	5003512089	✓
8	5003589294	✓
9	5003592829	✓
10	5003625447	✓
11	5003589296	✓
12	5003702494	✓
13	5003673493	✓
14	5003673492	✓
15	5003673488	✓
16	5003554189	✓
17	5003540067	x
18	5003714799	✓
19	5003622081	✓
20	5003714766	✓
21	5003598560	✓
22	5003718640	✓
23	5003738196	✓
24	5003693884	✓
25	5003592834	✓
26	5003675186	x
27	5003538348	✓
28	5003625472	✓
29	5003517250	✓
30	5003673489	✓

✓ = GR registrado en el sistema


x = GR no registrado en el sistema


Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.3.2 1/5
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales		
Procedimiento No. 2	Hallazgo	
<p>Verificar que las recepciones de materiales estén en SAP y que lo que constatar que lo que está ingresado en el sistema también se encuentre físicamente en bodega.</p> <p>Aplicación: Se solicitó al Ing. Ariel Markovites una lista de los ítems que constan en el sistema para posteriormente realizar la toma física en las bodegas de Wartsila en donde se comparará la información que consta en SAP con la información real de los materiales que existen en bodega.</p> <p>Indicador: No. De Materiales con GR y que constan físicamente en el inventario</p> $= \frac{\text{No. de materiales físicos con GR}}{\text{Total de materiales analizados}} \times 100$ <p>$E = \frac{7}{80} \times 100 = 8,75\%$ de diferencias entre los materiales del sistema y la toma física</p> <p>100% - 8,75%=91,25% de materiales que constan en el sistema y físicamente.</p>	<p>HA.3</p>	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
				A.3.2 2/5
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales				
N°	Material No.	Description	Verifica	Observación
1	9482865	SOLENOID VALVE FOR SCREW COMPRESSOR	✓	
2	9482918	GUDGEON PIN FOR SPERRE COMPRESSOR	✓	
3	PAAC000571	PARALLEL PIN 6m6x16		
4	0035K123500	HP-OIL SUPPLY PIPE "N.B. SALES TEXT"	✓	
5	0051F002000	PRESSURE DIFF. INDICATOR	✓	
6	PAAE009113	O-RING FOF-304	✓	
7	9421347	SUPPORT RING PEO-T315	✓	
8	PAAC000205	HEX SOCK H CAP SCREW M8x35	✓	
9	6880586	BALL VALVE DN40, PN25	✓	
10	PAAE135170	TRANSFORM PE 200VA, 480-380VAC/110VAC	✓	
11	PAAC000228	HEX SOCK H CAP SCREW M12x100	✓	
12	6230864	ADJ.ANGLE UNION DSVW10-PSM	✓	
13	9421632	GASKET	✓	
14	PAAE098588	VIBRATION ABSORBER	✓	
15	PAAE105487	AC AXIAL COMPACT FAN	✓	
16	PAAE047898	GASKET FOR SEPARATOR	✓	
17	W00213015750	RUBBER METAL CUSHION	✓	
18	PAAF062500	HONING STONE	✓	
19	PAAE190596	GASKET	✓	
20	PAAE016232	FLAT GASKET FOR MOATTI FILTER	✓	
21	PAAF145122	O-RING 158X5 NEE70	✓	
22	PAAE193002	HONING TOOL HONING STONE SET	✓	
23	PAAF026661	GASKET	✓	
24	PAAC000682	WASHER 10	✓	
25	4210501	HEXAGON SCREW M12*110	✓	
26	PAAC000057	HEXAGON HEAD SCREW M10x25	x	No se encuentra físicamente
27	4380006	STUD M8*30	✓	
28	PAAC000479	HEXAGON HEAD BOLT	✓	
Elaborado: Marjorie Borja			Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
				A.3.2 3/5
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales				
N°	Material No.	Description	Verifica	Observación
29	PAAE085469	SERVICE KIT 10000H FOR	✓	
30	PAAF156003	VASA 32LN BIG END BEARING PAIR		
31	PAAF152276	MAIN BEARING PAIR FOR VASA 32	✓	
32	PAAE130412	FLEXIBLE HOSE FOR TC CLEANING SYSTEM	x	No se encuentra físicamente
33	PAAF219361	VISCOMETER	✓	
34	PAAF093287	CLUTCH DRIVER	✓	
35	6821030	FILTER INSERT FULL-FLOW FILTER ELEMENT	✓	
36	PAAF061149	GAS DETECTOR CROWCON	✓	
37	9482901	CYLINDER HEAD FOR SPERRE AIR COMPR	x	No esta físicamente
38	PAAE130420	FLEXIBLE HOSE FOR TC CLEANING SYSTEM	✓	
39	0014K035603	BEARING PIECE	✓	
40	9482926	CYLINDER HEAD FOR SPERRE COMPRESSO	✓	
41	0035K173600	HP-OIL SUPPLY PIPE	✓	
42	9421560	SPRING RETAINER	x	Esta físicamente pero no en SAP
43	9482949	COUPLING FOR SPERRE COMPRESSOR	✓	
44	9482914	CONNECTING ROD FOR SPERRE COMPRESS	✓	
45	PAAE084704	I/I TRANSDUCER 8199-302	✓	
46	PAAE039298	FLEXIBLE HOSE FOR STARTING AIR OD18	✓	
47	9350135	SPARE PART SET FOR SEPARATOR, WESTFALIA	✓	
48	9482953	COUPLING BUSH	✓	
Elaborado por: Marjorie Borja Revisado por: Aníbal Altamirano				

		WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> A.3.2 4/5 </div>	
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014					
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales					
N°	Material No.	Description	Verificación	Observación	
49	3371042	O-RING 94.1*5.7	✓		
50	PAAE037211	WASHER / DISK			
51	9440421	RING ROUND CORD	✓		
52	9440420	O-RING	✓		
53	BOLL00030	O-RING 2-223	✓		
54	0023L013101	SPEED PICKUP TC EEX I FGL01164 EX I	x	No esta físicamente	
55	BOLL00032	GASKET 116X140,	✓		
56	BOLL00610	O-RING 2-279 PERBUNAN	✓		
57	0050L289905	PRESSURE TRANSMITTER 0-600 BAR	✓		
58	9421471	LOCKING PLATE VTR354	✓		
59	0031C042100	WASHER 25*30*6	✓		
60	9421426	COVER RING VTR354	✓		
61	0051F000803	PRESSURE SENSOR	✓		
62	0051F000804	PRESSURE SENSOR SWITCH 3.5 bar	x	Esta físicamente pero no en SAP	
63	9482923	CYLINDER FOR SPERRE COMPRESSOR	✓		
64	0037C190900	AIR VENT PIPE FROM CHARGE AIR COOLER	✓		
65	9341386	GASKET	✓		
66	7370035	DC/DC-CIRCUIT CARD	✓		
67	0022K033400	HOUSING FOR OTD	x	No esta físicamente	
68	3371042	O-RING 94.1*5.7	✓		
69	9450609	FILTER INSERT	✓		
70	0014K016900	END PIECE FOR CAMSHAFT, CCWR	✓		
71	4250239	HEXAGON SCREW	✓		
72	0014K043400	DISTANCE PIECE FOR CAMSHAFT CCW, B-BA	✓		
73	4380102	STUD M16*55			

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.3.2
5/5


Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Recepción de Materiales

N°	Material No.	Description	Verificación	Observación
74	0036H129400	LOCKING PLATE FOR FUEL PIPES 4.0*88*146	✓	
75	4250534	HEXAGON SOCKET SCREW M12*55		
76	6230006	STRAIGHT UNION EL15	✓	
77	4380118	STUD M16*160	✓	
78	PAAE115238	O-RING FOR MF 26.06708, POS. 739.1	✓	
79	PAAG085671	O-RING	x	No esta físicamente
80	PAAE066412	BALL FOR PUMP M85 POS.809	✓	

Elaborado por: Marjorie Borja

Revisado por: Aníbal Altamirano

	WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE HALLAZGOS AUDITORIA	HA.3 1/2
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		
HALLAZGO NO. 3		
Recepción de Materiales		
a) CONDICIÓN		
<p>En Wärtsilä Ecuador S.A. existe el 8,75% de diferencias entre los bienes y/o servicios recibidos físicamente, que no han sido registrados en el Sistema Informático SAP.</p>		
b) CRITERIO		
<p>En el subproceso de Recepción de Materiales se estipula que: “.Cualquier material que ingrese al inventario se recibirá por medio de la transacción MIGO y colocará en un Storage Location (almacén según cliente ej. 1001, 1002, 1003, etc.)</p>		
<p>El proceso de recepción será el siguiente:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción física de los materiales. 2. Revisión de recepción conforme de materiales <ol style="list-style-type: none"> a. Cantidad b. Código 3. Colocación en percha 4. Asignación de Bin Location (ubicación específica en percha, en caso de requerir). <ol style="list-style-type: none"> a. De ser necesario, el Supervisor de Almacén solicitará al Coordinador de Inventarios la extensión del material para poder incluirlo en el Bin Location” 		
<p>Por otro lado, el procedimiento de Materiales e Inventario indica que: “las discrepancias entre información de SAP y cantidad física de materiales no puede exceder el 5% del total del Inventario, teniendo una confiabilidad del 95% como mínimo.”</p>		
Elaborado por: Marjorie Borja	Revisado por: Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
HOJA DE HALLAZGOS
AUDITORIA

HA.3
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

c) CAUSA

El Gerente General no ha definido si la responsabilidad de hacer el “Good Receipt” es del personal de bodega o directamente de los compradores.

El Coordinador de Compras permite que el proveedor entregue directamente los bienes y/o servicios al usuario final, particular que no es comunicado al área de compras.

d) EFECTO

Se ha verificado que 5 Órdenes de Servicio han registrado un margen neto erróneo del 60% al no haber reconocido los costos de los materiales que no ingresaron al sistema. El total del costo de venta no reconocido en el Centro de Ganancia de “Field Service” asciende a \$31.500. Existe un Nivel de confianza del 91,25%

e) CONCLUSIÓN

Existe una diferencia del 8,75% entre los materiales y/o servicios recibidos físicamente que no han sido ingresados al sistema SAP incumpliendo el subproceso de “Recepción de Materiales” y el proceso de Materiales e Inventario, ocasionando un margen erróneo del 60% y un nivel de confianza del inventario del 91,25%.

f) RECOMENDACIÓN

Al Gerente General


Se recomienda definir y aclarar en el subproceso de “Recepción de Materiales” la persona o las personas responsables de realizar el “Good Receipt” en el sistema.

Al Coordinador de Compras e inventarios

Notificar a los proveedores que los bienes y/o servicios deben ser entregados al personal del área de compras y en caso de que la entrega sea al usuario final, se comunique al área de compras.

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> A.3.3 1/2 </div>
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales		
Procedimiento No. 3	Hallazgo	
Constatar que la recepción de bienes y/o servicios en SAP estén realizados por personas autorizadas		
<p>Aplicación:</p> <p>Se procede a solicitar al Ing. Ariel Markovits que nos proporcione el listado de los GR que se han realizado en el sistema para verificar que hayan sido realizados por las tres personas que están autorizadas. Sabemos que las personas que tienen acceso a crear Órdenes de Venta pueden hacer el GR según la configuración del sistema SAP.</p> <p>Se toma una muestra de 30 recepciones de materiales para realizar el examen.</p> <p>Indicador: No. De Materiales con GR y que constan físicamente en el inventario</p> $= \frac{\text{No. de GR's realizados por por personas autorizadas}}{\text{Total GRs analizados}} \times 10$ <p>$E = \frac{30}{30} \times 100 = 100\%$ de GR realizados fueron hechos por personas autorizadas.</p>		No se han identificado o hallazgos dignos de comentar
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.3.3
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Recepción de Materiales


N°	GR	Created By	
1	5003919189	AMA035	✓
2	5003774069	JGA017	✓
3	5003764797	HPA048	✓
4	5003829856	HPA048	✓
5	5003865126	JGA017	✓
6	5003888974	AMA035	✓
7	5003801510	HPA048	✓
8	5003801508	HPA048	✓
9	5003795193	JGA017	✓
10	5003764826	AMA035	✓
11	5003764803	HPA048	✓
12	5003764798	HPA048	✓
13	5003808470	JGA017	✓
14	5003774068	HPA048	✓
15	5003887031	AMA035	✓
16	5003801510	HPA048	✓
17	5003886990	HPA048	✓
18	5003764826	HPA048	✓
19	5003919179	AMA035	✓
20	5003855289	HPA048	✓
21	5003802981	HPA048	✓
22	5003776073	HPA048	✓
23	5003855500	AMA035	✓
24	5003774069	HPA048	✓
25	5003888886	HPA048	✓
26	5003919156	JGA017	✓
27	5003888960	HPA048	✓
28	5003744222	HPA048	✓
29	5003855513	HPA048	✓
30	5003774072	AMA035	✓

✓ = Persona autorizada

X = Persona no autorizada

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.3.4 1/2
Subproceso No. 3: Recepción de Materiales		
Procedimiento No. 4	Hallazgo	
Verificar que todas las facturas procesadas tengan la recepción en la Orden de Compra.		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Sr. Marcelo Molina el contador de la empresa que nos proporcionará un listado de 20 facturas procesadas en el 2014 y revisamos con el Ing. Ariel Markovits si las Órdenes de Compra a las que pertenecían esas facturas poseían la recepción de los materiales en SAP.</p> <p>Según se indicó en la parte posterior se toma una muestra de 20 facturas para verificar que en la Orden de compra conste el GR en SAP.</p> <p>Indicador: No. De facturas procesadas con GR</p> $= \frac{\text{No. de facturas procesadas con GR}}{\text{Total facturas analizadas}} \times 100$ <p>$E = \frac{20}{20} \times 100 = 100\%$ de facturas procesadas tienen el GR en la orden de compra en SAP.</p>	<p>No se han identificado hallazgos dignos de comentar</p>	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.3.4
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Recepción de Materiales


N°	No. Factura	DOCUMENTO VALIDO
1	001-001-0000664	✓
2	001-002-0155696	✓
3	001-001-00036332	✓
4	001-001-08484076	✓
5	001-001-08473908	✓
6	001-001-08435310	✓
7	001-001-08478981	✓
8	001-001-08484082	✓
9	001-001-08387417	✓
10	001-001-08329471	✓
11	001-001-08435319	✓
12	001-001-08435316	✓
13	001-001-08329472	✓
14	001-001-08387418	✓
15	001-001-08484078	✓
16	001-001-08484085	✓
17	001-001-08473991	✓
18	001-002-0335083	✓
19	001-002-0333530	✓
20	001-002-0335244	✓

✓ =Factura con GR

X = Factura sin GR

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.4.1 1/2
Subproceso No. 4: Evaluación de Compras		
Procedimiento No. 1	Hallazgo	
Verificar que los proveedores han sido evaluados anualmente según lo estipulado en la política de Evaluación de Compras.		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Sr. Ariel Markovitcs que nos proporcionara la evaluación realizada en el año 2013 para los proveedores que calificaron para prestar servicios y/o bienes en el año 2014.</p> <p>Se tomará una muestra de 20 proveedores para la constatación de este examen.</p> <p>Indicador: No. De proveedores evaluados en el periodo del 2013 que fueron calificados para prestar servicios en el año 2014.</p> $= \frac{\text{No. de proveedores evaluados}}{\text{Proveedores analizados}} \times 100$ <p>$E = \frac{20}{20} \times 100 = 100\%$ de los proveedores analizados fueron evaluados por su servicio del 2013 y quedaron calificados para continuar siendo proveedores de Wärtsilä Ecuador S.A. en el 2015.</p>	No se han identificado hallazgos dignos de comentar	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA


Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 4: Evaluación de Compras

EMPRESA	Ran king	Cré dito	Q.Pro ducto	Q Servi cio	Gar antia	Pre cios	Med Amb	Segu ridad	Perfor mance
<i>Acero Comercial</i>	B	10	9	9	8	7	6	6	8
<i>AWT</i>	B	10	8	8	8	7	8	7	8
<i>Bureau Veritas Ecuador</i>	B	10	9	8	8	8	5	5	8
<i>Castillo Hermanos</i>	A	10	9	10	9	8	7	7	9
<i>Cecuamaq C.A.</i>	A	10	9	9	9	8	6	7	8
<i>CONAUTO Cía. Anónima Automotriz</i>	B	10	8	6	8	3	9	9	8
<i>DHL Express</i>	A	10	9	9	9	8	8	8	9
<i>Electrónica Nacional</i>	A	10	10	10	9	8	6	6	8
<i>EUROTAPE</i>	B	10	9	9	8	8	5	6	8
<i>EXIMSA</i>	A	10	8	9	9	8	7	6	8
<i>Expocolor</i>	A	10	9	9	9	8	8	8	9
<i>Fluidica Cia Ltda</i>	A	10	9	9	9	8	6	6	8
<i>GEPON</i>	A	10	8	8	8	6	7	10	8
<i>Grupo SEDEI - TBS Logistics</i>	B	10	8	8	8	8	7	7	8
<i>Heráldica Castillo</i>	B	10	9	9	9	8	5	5	8
<i>INSETEC</i>	B	10	9	8	8	8	5	5	8
<i>Kuehne & Nagel</i>	A	10	9	9	9	8	7	7	8
<i>LeonCables</i>	A	10	9	9	9	9	5	8	8
<i>PROIMPORT</i>	B	8	9	9	9	8	5	5	8
<i>PRUNEX Cía.Ltda.</i>	B	10	8	7	8	8	5	7	8
<i>PUDELECO Editores S.A.</i>	B	8	9	9	9	8	5	5	8

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.4.2 1/2
Subproceso No. 4: Evaluación de Compras		
Procedimiento No. 2	Hallazgo	
Comprobar que las evaluaciones han sido realizadas por los usuarios finales y no por el área de Compras		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Sr. Ariel Markovits que nos proporcionará el listado de las evaluaciones de los proveedores del 2013, escogimos 20 de ellas y verificamos que hayan sido evaluadas por las personas indicadas denominadas usuarios finales o clientes internos por el servicio o bien que recibieron.</p> <p>Indicador: No. De evaluaciones realizadas por el usuario final.</p> $= \frac{\text{No. de evaluaciones realizadas por el usuario final}}{\text{Total de evaluaciones analizadas}} \times 100$ <p>$E = \frac{20}{20} \times 100 = 100\%$ de las evaluaciones analizadas facturas realizadas por el usuario final o cliente interno de la empresa Wäertsilä Ecuador y los resultados fueron tabulados y analizados por el área de compras.</p>	No se han identificado hallazgos dignos de comentar	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.4.2
2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 4: Evaluación de Compras


N°	Proveedor	Usuario Final	
1	3M	Pablo Caiza	✓
2	Acero de Los Andes	Juan Cáceres	✓
3	Arcoil	Danny Canchignia	✓
4	ASSIN Auz Asociados	Edison Basantes	✓
5	B y T	Andres Gudiño	✓
6	Bagant Ecuatoriana	Juan Musgo	✓
7	Calderón Mena	Christian Pozo	✓
8	Carher Cía.Ltda	Patricio Guzman	✓
9	Casan Ecuador	Jose Delgado	✓
10	DISETEC	Jaime Piguaña	✓
11	Distribuidora Proaño	Pablo Plazarte	✓
12	Ecuabordados	Anavela Alvarez	✓
13	ECUACOMEX	Luis Luzón	✓
14	Ferro Torre S.A.	Cristina Gonzalez	✓
15	High Lights	Pablo Caiza	✓
16	Impex Ecuatoriana C.A.	Fernando Navas	✓
17	La Llave	Pablo Plazarte	✓
18	PROSEIN	Darwin Villacis	✓
19	Sermaco	Christian Bustillos	✓
20	TRATEX	Rommel Rivadeneira	✓

✓ = Evaluadas por el usuario final

X = Evaluadas por el área de compra

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.4.3 1/3
Subproceso No. 4: Evaluación de Compras		
Procedimiento No. 3	Hallazgo	
<p>Constatar de que los proveedores vigentes tengan la calificación mínima requerida en su evaluación</p>		
<p>Aplicación:</p> <p>Se solicitó al Ing. Ariel Markovits que nos proporcionara el resumen de la evaluación de la calificación de los proveedores realizada en base a los servicios o bienes recibidos en el 2013. Y verificar si los proveedores poseen la calificación mínima requerida.</p> <p>Se tomará una muestra de 10 proveedores para la ejecución de este procedimiento.</p> <p>Indicador: No. De proveedores vigentes con calificación igual o mayor a 75.</p> $= \frac{\text{No. de proveedores vigentes con calificación mayor a 75}}{\text{Total de proveedores analizados}} \times$ <p>$E = \frac{10}{10} \times 100 = 100\%$ de los proveedores analizados poseen una calificación igual o mayor a 75.</p>	No se han identificad o hallazgos dignos de comentar	
Elaborado: Marjorie Borja	Revisado: Ing. Aníbal Altamirano	



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.4.3
2/3

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Evaluación de Compras

Proveedor			Cumplimiento plazo entrega	Calidad Producto / Servicio	Precio y Competitividad	Supervisión, Reuniones, Avances	Normas técnicas, procedimientos, habilidades.	Tiempo respuesta y calidad del servicio	Cumplimiento normas de seguridad (general)	Cumplimiento normas ambientales	Plazo de Pago	Calificación Global	
Liservitips			Califi	5	3,5	4	3,5	4	5	4	5	5	81,5
	Ponderación =		Pond	5	20	15	15	10	5	15	5	10	100
	81,5	Acepta	Obtenido	25	70	60	52,5	40	25	60	25	50	81,5
Ignacio C.			Califi	5	5	5	4	5	4	5	4	5	95,0
	Ponderación =		Pond	15	20	15	10	5	10	5	5	15	100
	95,0	Acepta	Obtenido	75	100	75	40	25	40	25	20	75	95,0
BCD			Califi	5	4,5	3,5	4,5	5	4	5	5	2	82,5
	Ponderación =		Pond	5	20	15	20	5	15	5	5	10	100
	82,5	Acepta	Obtenido	25	90	52,5	90	25	60	25	25	20	82,5
Compu			Califi	4,5	4	3	5	5	4,5	5	5	5	84,5
	Ponderación =		Pond	21	15	21	5	1	20	1	1	15	100
	84,5	Acepta	Obtenido	94,5	60	63	25	5	90	5	5	75	84,5
Sumy Comp			Califica	5	5	4	4	4	5	5	4	5	93,0
	Ponderación =		Pond	15	15	20	5	5	15	5	5	15	100
	93,0	Acepta	Obtenido	75	75	80	20	20	75	25	20	75	93,0

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano



WARTSILA ECUADOR S.A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROGRAMA DE AUDITORIA

A.4.3
3/3


Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Subproceso No. 3: Evaluación de Compras

Proveedor			Cumplimiento plazo entrega	Calidad Producto / Servicio	Precio y Competitividad	Supervisión, Reuniones, Avances	Normas técnicas, procedimientos, habilidades.	Tiempo de respuesta y calidad del servicio	Cumplimiento normas de seguridad (general)	Cumplimiento normas ambientales	Plazo de Pago	Calificación Global	
Kywi			Calificado	5	5	3,5	4	4	4	3	5	87,8	
	Ponderación =		Pond	5	20	20	20	1	5	10	5	14	
Calificació	87,8	Acepta	Obtenido	100	100	70	4	20	40	20	15	70	87,8
Conauto			Calificado	5	5	5	4	4	5	5	5	98,6	
	Ponderación =		Pond	20	20	15	3	4	11	3	4	20	100
Calificació	98,6	Acepta	Obtenido	100	100	75	12	16	55	15	20	100	98,6
Cucasa			Calificado	5	5	5	4	5	5	5	5	98,0	
	Ponderación =		Pond	20	15	14	10	3	8	5	5	20	100
Calificació	98,0	Acepta	Obtenido	100	75	70	40	15	40	25	25	100	98,0
Reyes			Calificado	4	5	4	4	4	4	3	4	85,0	
	Ponderación =		Pond	21	20	20	20	1	9	10	5	10	
Calificació	85,0	Acepta	Obtenido	80	100	80	4	36	40	15	20	50	85,0
Riller			Calificado	5	5	4	5	5	4	4	4	92,0	
	Ponderación =		Pond	15	20	20	20	5	5	10	5	10	
Calificació	92,0	Acepta	Obtenido	100	100	80	25	25	40	20	20	50	92,0

Elaborado: Marjorie Borja

Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

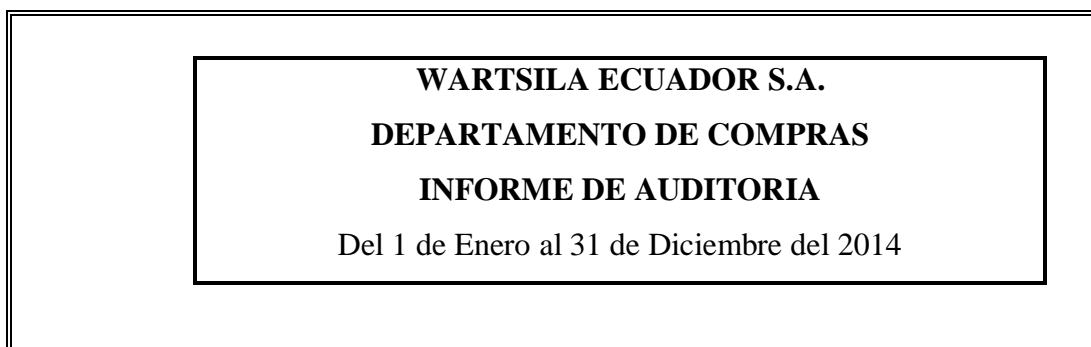
 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA DE AUDITORIA Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		A.4.4 1/1
Subproceso No. 4: Evaluación de Compras		
Procedimiento No. 4		Hallazgo
Verificar que los proveedores bloqueados tengan un Plan de Acción Aprobado		
<p>Aplicación: Se solicitó al Ing. Ariel Markovits que nos indique a los proveedores que han sido bloqueados por no alcanzar el puntaje necesario en la evaluación realizada por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013 y verificar si cuentan con un plan de acción para calificar como proveedores en el 2014.</p> <p>Indicador: No. De proveedores bloqueados con plan de acción aprobado.</p> $= \frac{\text{No. de proveedores bloqueados con plan de acción aprobado}}{\text{Total de proveedores aceptados}}$ <p>$E = \frac{0}{0} \times 100 = 0\%$ de proveedores bloqueados con plan de acción aprobado.</p> <p>El ing. Markovits nos indicó que los proveedores que fueron bloqueados por un mal servicio no se calificaron para ser proveedores en el año 2014 por ende no poseen ningún plan de Acción para el año evaluado.</p>		No se han identificado hallazgos dignos de comentar
Elaborado: Marjorie Borja		Revisado: Ing. Aníbal Altamirano

Comunicación de Resultados

Una vez concluida la ejecución de la Auditoria se procede a comunicar las observaciones y hallazgos resultantes de la realización de la Auditoría de Gestión al área de Compras de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A.

Se elabora el Informe Final en donde se indicaran los resultados, conclusiones y recomendaciones lo que ayudará a los directivos de la empresa a la toma de decisiones con el fin de mejorar las ineficiencias detectadas en el examen realizado.

Informe de Auditoria



AUDITORIA Y ASESORIA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, DE
WÄRTSILÄ ECUADOR S.A., PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2014, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA PICHINCHA”.**

Procesos Auditados:

- Compras

INFORME No. 01-PB-2014**Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2014****CONTENIDO**

- ✓ **CARTA DE PRESENTACIÓN**
- ✓ **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**
- ✓ **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**
- ✓ **RESULTADOS ESPECÍFICOS**
- ✓ **SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Ingeniero

Remigio Peñarreta Chauvin

DIRECTOR/ GERENTE GENERAL

WARTSILA ECUADOR S.A.

Presente.-

Hemos efectuado nuestra labor de Auditoría de Gestión que se realizó al departamento de Compras de la empresa WARTSILA ECUADOR S.A., la misma que se originó en virtud del Contrato de Prestación de Servicios. El examen de Auditoría de Gestión, que se realizó A la dirección en mención, fue solicitado por el Gerente General, luego de revisar la propuesta emitida a nuestra firma **BORJA & BORJA AUDITORES Y ASESORES S.A.**

El examen se desarrolló de acuerdo a las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría, para el mismo se empleó técnicas y procedimientos que se consideran necesarios para la elaboración del trabajo.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, y que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de WARTSILA ECUADOR S.A.

Se deja en constancia el agradecimiento al personal del Área de Compras y a la dirección por su colaboración y buena predisposición a lo largo de la Auditoría.

Atentamente,

Marjorie Borja

Auditora Jefe

B&B Auditoria y Asesoría

1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Motivo del examen

La Auditoría de Gestión a los Procesos y Subprocesos de Compras de la empresa Wäertsilä Ecuador S.A. se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Marjorie Jacqueline Borja Cánepa, como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría – Contadora Pública Autorizada, con motivo de buscar una mejora continua se decide realizar el examen de Auditoría de Gestión, el cual permita detectar las deficiencias que se presentan internamente y se logre determinar la eficiencia y eficacia del Área de Compras, a fin de promover una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

El objetivo de la presente auditoria es determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética que maneja del departamento de Compras de la empresa WARTSILA ECUADOR S.A., Además de identificar las deficiencias y/o irregularidades que puedan presentarse en el proceso con la finalidad de reportar los inconvenientes en el Departamento de Compras que bloquean a que dispongan de un proceso eficaz. La intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en toda el área a evaluar, a través de la modificación de políticas empresariales, valoración de riesgos, determinación de hallazgos como también el cumplimiento de las normas ofreciendo recomendaciones que mejoren el entorno económico financiero de la organización.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar si existe un desempeño ético, profesional y honesto de los agentes de compras y Jefe de Área responsables de aprobación de contratos, bienes y/o servicios.

- ✓ Detectar desviaciones en Actividades/Transacciones y Documentación de Compras, desde Políticas documentales Internas hasta Políticas de ISO 9000 / ISO 14000.
- ✓ Analizar si existe Conflictos de Intereses en alguna parte del proceso de compras y que mecanismos se manejan para controlarlo.
- ✓ Identificar la eficiencia, eficacia y economía dentro del proceso de compras.
- ✓ Verificar si existe un sistema definido en cuanto a objetivos, políticas, organización, información, controles y procedimientos.
- ✓ Conocer la información de control interno que nos permitirá comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos y determinar los riesgos de auditoría.

1.3. Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión del Área de Compras de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. se realizó del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

1.4. Enfoque

El enfoque de esta Auditoría está basado en la eficiencia y eficacia con la que la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en los procesos y subprocesos de Compras.

1.5. Componentes auditados

La Auditoría abarcó todas las actividades desarrolladas dentro del Proceso y subprocesos de Compras.

1.6. Indicadores Utilizados

Se emplearon indicadores que facilitaron la medición de la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan dentro del Departamento de Compras:

- **Compras Indirectas**

- Órdenes de Compras atadas a una Requisición de Compra

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. PO's atadas a PR's}}{\text{Total de PO's atadas a PR's analizadas}} \times 100$$

- Cotizaciones de Proveedores que cumplen con los requisitos

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de cotizaciones recibidas que cumplen con los requisitos}}{\text{Total de Cotizaciones analizadas}} \times 100$$

- Órdenes de Compra correctamente aprobadas

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de PO's autorizadas por las personas adecuadas}}{\text{Total de PO's analizadas}} \times 100$$

- Compras de Activos con una Propuesta de Inversión

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. Compras de Activos con su respectivo Investment Proposal}}{\text{Total Compras de Activos Analizadas}} \times 100$$

- **Selección de Proveedores**

- Selección de Proveedores con su respectiva evaluación

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores nuevos con su respectiva evaluación}}{\text{Total de proveedores nuevos analizados}} \times 100$$

- Proveedores calificados como “adecuados” con un puntaje mayor o igual a 85.

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores "adecuados" con puntaje de 85 o mayor}}{\text{Total de proveedores adecuados analizados}} \times 100$$

- “Proveedores Ocasionales” que cumplan con las condiciones

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de One time Vendors que cumplen con las 3 condiciones}}{\text{Total de One time Vendors analizados}} \times 100$$

- Proveedores con términos de pago mayores o iguales a 30 días

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores aprobados con términos de pago > 30 días}}{\text{Total de proveedores aprobados analizados}}$$

- **Recepción de Compras**

- Recepciones (Good Receipts) registrados en el sistema

Fórmula:

$$= \frac{\text{GR en el sistema}}{\text{GR analizados}} \times 100$$

- Materiales en Bodega con su respectivo “Good Receipt” registrado en el sistema

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de materiales físicos con GR}}{\text{Total de materiales analizados}} \times 100$$

- “Good Receipt” realizados por personas autorizadas

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de GR's realizados por por personas autorizadas}}{\text{Total GRs analizados}} \times 100$$

- Facturas procesadas que posean un Good Receipt” registrado en el sistema

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de facturas procesadas con GR}}{\text{Total facturas analizadas}} \times 100$$

- **Evaluación de Compras**

- Proveedores evaluados

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores evaluados}}{\text{Proveedores analizados}} \times 100$$

- Evaluaciones realizadas por el cliente interno o usuario final

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de evaluaciones realizadas por el usuario final}}{\text{Total de evaluaciones analizadas}} \times 100$$

- Proveedores vigente con calificación en su evaluación mayor o igual a 75.

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores vigentes con calificación mayor a 75}}{\text{Total de proveedores analizados}} \times 100$$

- Proveedores bloqueados con Plan de Acción aprobado

Fórmula:

$$= \frac{\text{No. de proveedores bloqueados con plan de acción aprobado}}{\text{Total de proveedores aceptados}} \times 100$$

2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Conocimiento de la Compañía

Wärtsilä Ecuador S.A. fue establecida en 1996, como el mayor proveedor de energía para la Industria de cemento y de petróleo. Actualmente opera desde Quito, capital de la República del Ecuador. Provee servicio técnico en motores Diesel, HFO, crudo y gas para aplicaciones de energía y estaciones de bombeo, así como embarcaciones marinas. Hoy la empresa se ha convertido en un socio estratégico de las mayores empresas petroleras del país.

2.2. Misión

“Proveemos soluciones energéticas a largo plazo que mejoran los negocios de nuestro clientes. Al mismo tiempo, creamos mejores tecnologías que beneficien tanto a nuestros clientes como al medio ambiente”.

2.3. Visión

“Seremos los socios más valiosos de todos nuestros clientes”

2.4. Base Legal

Wärtsilä Ecuador se constituyó según escritura celebrada el 7 de Mayo de 1996, ante la presencia de la Notaria Segunda del Cantón Quito la Doctora Ximena Moreno de Solines, ante la cual comparecieron a su celebración los señores Miguel Falconi.

La empresa inicia con un capital social de SETENTA MILLONES DE SUCRES (S/. 70'000.000) dividido en setenta mil acciones nominativas, ordinarias e indivisibles de mil sucres cada una.

En relación a la base legal Externa, Wärtsilä Ecuador estará sujeto a las leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador tales como:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de régimen Tributario Interno y su reglamento
- Ley de Seguridad Social

2.5. Estructura Organizacional

Se considera que la Estructura Organizacional de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. refleja la realidad de la misma según se presenta en la Figura No. 1 y Figura No. 2

2.6. Objetivos de la Empresa

2.6.1. Objetivo General

Wärtsilä Ecuador tiene como objetivo el “Construir una organización ágil, ligera y fuerte orientada a la venta de servicios rentables y la prestación de servicios de calidad para crear deleite en nuestros clientes y aumentar la participación de venta por cliente mientras bloqueamos la competencia en nuestro mercado”.

2.6.2. Objetivo Específicos

- Crear una cultura de alto desempeño mediante el desarrollo de liderazgo multicultural de alto nivel y la gestión del conocimiento.
- Establecer una infraestructura competitiva apoyando una ejecución de servicio eficiente.
- Formar alianzas para crecer en áreas subdesarrolladas (ej.: Propulsión, Ambiental, E & A).
- Promover y ejecutar con éxito proyectos de Servicio de E & A (Electrical and automation), Conversiones, Reubicaciones, entre otros.

3. Resultados específicos

Debido a la naturaleza de nuestra Auditoría de gestión, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales se presentan a continuación:

- **ÓRDENES DE COMPRA PROCESADAS SIN UNA REQUISICION DE COMPRA**

Durante el 2014 pudimos observar que existen algunas órdenes de compra que se procesaron sin tener una debida requisición de compra puesta en el sistema. Esto se dio principalmente por las “urgencias” en los pedidos que se efectuaban especialmente por el departamento de planificación, en donde solicitaban las compras a través de llamadas o correos electrónicos, considerando que la creación de una requisición de compras puede tardar hasta cinco minutos.

Aplicado las técnicas de auditoria se determinó que el 20% de las Órdenes de Compra tomadas como muestra y creadas en SAP no poseen una requisición del usuario final, inclusive si son compras de partes con Número de Material que ingresan a inventario.

En el Subproceso de Compras Indirectas, el literal e, claramente expone que: “El usuario final deberá enviar la Requisición de Compra (Purchase Requisition –PR)

con la debida aprobación al Comprador Operativo, quien generará la Orden de Compra (Purchase Order-PO).”

El Coordinador de Compras no exige la Requisición de Compras antes de crear una Orden de Compra y la procesan únicamente con una llamada o correo electrónico.

Se han duplicado órdenes de compra representando un gasto para la compañía de alrededor de \$28300 dólares por hacer requerimientos a través de llamadas y posteriormente a través del Sistema.

CONCLUSIÓN

El 20% de Órdenes de Compra de la muestra no poseen una Requisición de Compra incumpliendo el subproceso de Compras Indirectas. Los empleados del área de compras no exigen la Requisición de Compras previa la creación de la Orden de Compra ocasionando duplicación de Órdenes representando un gasto de \$28300 para Wärtsilä Ecuador S.A.

RECOMEDACIÓN

Al Coordinador de Compras

Se sugiere implementar en el procedimiento de Compras Indirectas y dar a conocer a todo el personal que no se procesará ninguna Orden de Compra sin la debida Requisición de Compra y su respectiva autorización, por lo que deberán programar sus compras.

- **NIVELES DE AUTORIZACIÓN DE LAS ÓRDENES DE COMPRA**

Considerando que existen tres diferentes niveles de roles de autorización de Órdenes de Compra en el sistema informático dependiendo del monto a autorizar, se ha detectado que existen ejecutivos que poseen dos niveles de autorizaciones.

El 17% de las Órdenes de Compras tomadas como muestra han sido aprobadas por una sola persona. A pesar de que existen diferentes niveles de aprobación (S7, S8 y S9), una misma persona tiene asignado dos niveles de aprobación (S7 + S8 o S8 + S9). Adicional, la aprobación no siempre se realiza por la persona responsable del “Objeto de Costo” a la cual se cargó esa compra.

En el subproceso de Compras Indirectas, el literal l indica que: El Comprador Operativo gestionará la nueva aprobación de la PO en SAP. Considerando los siguientes aspectos:

- La PO será aprobada bajo dos niveles de aprobación.
- Uno de los aprobadores debe ser el responsable del objeto de costo (Centro de Costo, Orden de Servicio, WBS Element, Proyecto, orden interna) al que se está cargando el costo y/o gasto.

El Contralor aprobó en el sistema SAP dos diferentes niveles de aprobación a cada una de las personas autorizadas para aprobar Órdenes de Compra.

El Sistema Informático SAP no permite visualizar si una misma persona aprueba una Orden de Compra.

Dando como resultado que el presupuesto asignado para el centro de costos 41873 (Accounts and Sales Manager), 432010 (Workshop Non Billable), 41869 (Parts Management) excedió en 5%, 15% y 18% respectivamente del presupuesto anual aprobado, disminuyendo la rentabilidad antes de impuestos en un 9% según lo estimado para el 2014.

CONCLUSIÓN

El 17% de Órdenes de Compra analizadas han sido aprobadas por una sola persona que no necesariamente es el responsable del “Objeto de Costo” a la que se le asignan los costos y/o gastos incumpliendo lo estipulado en el subproceso de Compras Indirectas, disminuyendo el 9% la rentabilidad antes de impuestos y excediéndose en el presupuesto anual de algunos centros de costos.

RECOMENDACIÓN

Al Contralor

Se sugiere remover las autorizaciones de dos niveles a cada aprobador en el sistema SAP y limitar a que cada aprobador disponga de un solo Nivel de autorización sea este S7, S8 o S9 para evitar que las autorizaciones de compra de hasta \$5000 se centralicen en una sola persona.

Al Gerente General

Se recomienda que se disponga que las Órdenes de Compra deben ser aprobados por la persona responsable del centro de costos al que se le está asignando el gasto y/o costo.

- **DIFERENCIAS EN LA RECEPCION DE BIENES Y/O SERVICIOS**

En Wärtsilä Ecuador S.A. existe el 8,75% de diferencias entre los bienes y/o servicios recibidos físicamente, que no han sido registrados en el Sistema Informático SAP.

En el subproceso de Recepción de Materiales se estipula que: “Cualquier material que ingrese al inventario se recibirá por medio de la transacción MIGO y colocará en un Storage Location (almacén según cliente ej. 1001, 1002, 1003, etc.)

El proceso de recepción será el siguiente:

1. Recepción física de los materiales.
2. Revisión de recepción conforme de materiales
 - a. Cantidad
 - b. Código
3. Colocación en percha
4. Asignación de Bin Location (ubicación específica en percha, en caso de requerir).
 - a. De ser necesario, el Supervisor de Almacén solicitará al Coordinador de Inventarios la extensión del material para poder incluirlo en el Bin Location”

Por otro lado, el procedimiento de Materiales e Inventario indica que: “las discrepancias entre información de SAP y cantidad física de materiales no puede exceder el 5% del total del Inventario, teniendo una confiabilidad del 95% como mínimo.”

El Gerente General no ha definido si la responsabilidad de hacer el “Good Receipt” es del personal de bodega o directamente de los compradores.

Otra de las causas es que el Coordinador de Compras permite que el proveedor entregue directamente los bienes y/o servicios al usuario final, particular que no es comunicado al área de compras.

Se ha verificado que 5 Órdenes de Servicio han registrado un margen neto erróneo del 60% al no haber reconocido los costos de los materiales que no ingresaron al sistema. El total del costo de venta no reconocido en el Centro de Ganancia de “Field Service” asciende a \$31.500. Existe un Nivel de confianza del 91,25%.

CONCLUSIÓN

Existe una diferencia del 8,75% entre los materiales y/o servicios recibidos físicamente que no han sido ingresados al sistema SAP incumpliendo el subproceso de “Recepción de Materiales” y el proceso de Materiales e Inventario, ocasionando un margen erróneo del 60% y un nivel de confianza del inventario del 91,25%.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

Se recomienda definir y aclarar en el subproceso de “Recepción de Materiales” la persona o las personas responsables de realizar el “Good Receipt” en el sistema.

Al Coordinador de Compras e inventarios

Notificar a los proveedores que los bienes y/o servicios deben ser entregados al personal del área de compras y en caso de que la entrega sea al usuario final, se comunique al área de compras.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de Auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,


Marjorie Borja

Auditora en Jefe

B&B Auditoria y Asesoría

Seguimiento y Monitoreo

Seguimiento de Recomendaciones

 WARTSILA ECUADOR S.A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014								
N o .	Recomendación	Junio (Semanas)				Responsable de Implantación	Observ	Seguim
		1	2	3	4			
1	Implementar en el subproceso de Compras Indirectas y dar a conocer a todo el personal que no se procesará ninguna Orden de Compra sin la debida Requisición de Compra.	X				Gerente General /Gerente de QHES/ Coordinador de Compras e Inventarios	Ninguna	M.B.
2	Modificar los roles de autorizaciones en el sistema informático para que cada persona sólo disponga de un Nivel de autorización e incluir en el subproceso de Compras Indirectas que las Órdenes de Compra deben ser aprobadas por la persona responsable del centro de costos al que se le está asignando el gasto o costo		X	X		Gerente General /Gerente de QHES/ Coordinador de Compras e Inventarios	Ninguna	M.B.
3	Definir y aclarar en el subproceso de Recepción de Materiales, la persona o las personas responsables de realizar el "Good Receipt" en el sistema así como también puntualizar la manera de entrega – recepción de bienes o servicios que se manejen con el proveedor.				X	Gerente General /Gerente de QHES/ Coordinador de Compras e Inventarios	Ninguna	M.B.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizada la Auditoría al Proceso y Subprocesos de Compras de la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. se puede concluir que:

- Se dio a conocer el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos, procedimientos y actividades del área sujeto en cumplimiento del objetivo de efectuar una Auditoría de Gestión al Proceso y Subprocesos de Compras de la empresa.
- Wärtsilä Ecuador cuenta con procesos que regulan la operación del área de compras. Sin embargo existen oportunidades de mejora para optimizar los recursos de la empresa y minimizar riesgos que puedan impactar en el resultado financiero y en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- La empresa Wärtsilä Ecuador S.A. no tiene definidos Indicadores de Gestión para el área de Compras lo que no le permite hacer un control y seguimiento adecuado a las operaciones que se efectúan en dicho departamento.
- La realización de este trabajo de Auditoría, sirve como base de consulta en temas conceptuales y prácticos, que se realizan en la ejecución de una Auditoría de Gestión.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a los cambios a los que está sujeta Wärtsilä Ecuador S.A., se recomienda efectuar Auditorías de Gestión anuales, con el fin de conocer si las operaciones de la empresa se están efectuando de una manera eficiente y eficaz en harás de cumplir con los objetivos establecidos.
- Se recomienda que la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. mejore su Sistema de Control Interno para que continuamente evalúe la efectividad de las operaciones que desempeña.
- Se sugiere que la empresa Wärtsilä Ecuador S.A. implemente indicadores de gestión en sus procesos como una herramienta para para poder evaluar el cumplimiento y desempeño de las distintas áreas.
- Se recomienda a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación del presente trabajo, para que sirva de base a las personas y/o estudiantes que necesiten realizar una Auditoría de Gestión a alguna entidad.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.). Obtenido de <http://auditoriaenfoqueintegral.blogspot.com/>

(s.f.). Obtenido de <http://www.ideaf.org>

Abascal Rojas, F. (2004). *Como se hace un Plan Estratégico*. Madrid: ESIC.

Álvarez Anguianno, J. (2005). *Apuntes de Auditoria Administrativa*. Mexico D.F.: Fondo Editorial FCA.

Alvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración y Gestión de los Servicios Sanitarios*. Ediciones Diaz de Santos S.A.

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.

Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC.

Asensio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2013). *Simulación Empresarial*. Madrid: Paraninfo.

Baca Urbina G. (1989). *Evaluación de Proyectos*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Baquero Mendez, D., & Miles Lopez, J. D. (8 de Abril de 2015). Los Booms petroleros ¿Qué cambio en los últimos 40 años? *Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresas*.

Belío, J. L., & Sainz Andres, A. (2007). *Claves para gestionar Precio, Producto y Marca: Cómo gestionar una guerra de precios*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.

Benjamin Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educación .

Benjamín, A. F. (July de 2009). "El Balanced Scorecard en la Gestión del Mantenimiento". Obtenido de Datastream: <http://www.datastream.net>

Briceño, P. (1995). *Administración y Dirección de Proyectos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Cabello Ganuza, A., Gutierrez Mañas, R. M., & Grau Grau, A. J. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección* . Madrid: Paraninfo.

Carneiro Caneda, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: "La nueva frontera de los Recursos Humanos"*. Madrid: ESIC.

Cartaya, C. (s.f.). *La Redacción de Hallazgos de Auditoria Interna en el Sector Público*. Obtenido de Instituto de Auditores Forense IDEAF: <http://www.ideaf.org>

Casilda Bejar, R. (25 de Mayo de 2015). Ecuador y el cambio de la Matriz Productiva. *El País*.

Chavarría, J., & Roldán, M. (2010). *Auditoria Forense*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Chicano Tejada, E. (2014). *Auditoria de seguridad informática*. Málaga: IC Editorial.

- Clubplaneta. (25 de Mayo de 2015). *Clubplaneta*. Obtenido de Clubplaneta: <http://www.clubplaneta.com.mx/>
- Comisión de Comunidad Europea. (1993). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos: Enfoque integrado y marco Lógico*. Ginebra.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . (s.f.). *COSO ERM Executive Summary*. Obtenido de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <http://www.coso.org>
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Manual de Auditoría de Gestión* . Quito, Pichincha , Ecuador .
- de Armas García, R. (2008). *Auditoría de Gestión. Conceptos y Métodos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Definición.de. (26 de Enero de 2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/>
- Editorial Vértice. (2008). *Dirección Estratégica*. Málaga: Vértice S.L.
- El Blog de ISO Calidad 2000*. (3 de July de 2013). Recuperado el 20 de April de 2015, de El Blog de ISO Calidad 2000: <https://isocalidad2000.wordpress.com>
- Estratek. (April de 2012). *Estratek - Planificación y Alineamiento Estratégico basado en las metodologías del BSC & Gestión por procesos*. Obtenido de Estratek Brochures: <http://www.estrategia.ec>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II*. ECOE Ediciones.
- Fernández Arena, J. A. (2012). *La auditoría administrativa*. Mexico D.F.: Jus S.A.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implementar Modelos de Calidad*. Mexico DF: PAX Mexico.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del Cambio* . Mexico D.F.: Pearson Educación.
- García, A. (2004). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y educativos*. Mexico DF: Editorial Limusa.
- Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 24 de April de 2015, de Métodos y técnicas de Investigación: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Gilbert Daniel, h. E. (1988). *A logic for the strategic* . Boston: Ballinger Press.

- Grande Esteban, I., & Abascal Fernandez, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Guaranda Mendoza, W. (s.f.). Apuntes sobre la explotación petrolera en el Ecuador . Quito, Pichincha, Ecuador .
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Hidalgo, E. A. (4 de Mayo de 2011). *Edsonandy.blogspot*. Obtenido de Edsonandy.blogspot: <http://edsonandy.blogspot.com/>
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- IndexMundi. (6 de Julio de 2015). *IndexMundi*. Obtenido de IndexMundi: <http://www.indexmundi.com/>
- International Control Integrated Framework. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- International Federation of Accountants (IFAC). (15 de Diciembre de 2004). Norma Internacional de Auditoría (NIA) 300.
- International Federation of Accountants (IFAC). (15 de Junio de 2005). Norma Internacional de Auditoría (NIA) 330. Obtenido de IFAC: <http://www.iaasb.org/>
- Jimenez, F. (2006). *Macroeconomía, Enfoques y Modelos*. Lima : Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Kaplan, & Norton. (2000). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. En R. Kaplan, & D. Norton.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Pres.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. Mexico D.F.: Colección Acción Empresarial de LID .
- Maldonado Santacruz, L., & Fernández Ronquillo, J. (s.f.). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las pymes empresas de servicio. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Martinez Garcia, F. J., & Lopez Diaz, A. (1988). Auditoría y Contabilidad de Gestión . *Revista Técnica (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España)*.
- Mora Enguádanos, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión* . Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de la Gestión Logística*. ECOE Ediciones.
- Muñoz Razo, C., & Benassini, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Niven, P. R. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive the Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- Oregon, E., Pacheco, F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Patricio, G. (September de 2010). *Tantum*. Obtenido de Tantum Strategy & Results : www.tantum.com
- Peters, T. y. (2006). *Structure is not an Organization* . Business Horizons.
- Ramírez Alfaro, J. (1997). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior*. San José: Serie Publicaciones Misceláneas.
- Redondo, R., Llopart, X., & Dunia, D. (1996). Recuperado el 2015, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Sanchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Bloomington: Palibrio.
- Santillana Gonzalez, J. R. (2002). *Auditoria interna integral: administrativa, operacional y financiera*. Thomson.
- Santillana González, J. R. (2002). *Auditoria interna integral: administrativa, operacional y financiera*. Mexico D.F.: International Thomson .
- Terry, G., & Stephen, F. (1988). *Principios de Administración*. Mexico: CECSA.
- Tribunal Europeo de Auditores. (s.f.). *Manual de Auditoria de Gestión*. Recuperado el 23 de March de 2015, de Tribunal de Cuentas Europeo: <http://www.eca.europa.eu/>
- Wärtsilä Corporation. (s.f.). *Wärtsilä Ecuador* . Recuperado el 20 de April de 2015, de Wärtsilä Corporation: <http://www.wartsila.com/ecu>