



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“AUDITORIA OPERATIVA EN EL PROCESO DEL SERVICIO DE LAVANDERÍA INDUSTRIAL Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autoras:

Nayarith Gyovana Carrera Chomba
Diana Elizabeth Pino Zarate

Asesor:

CPC. Leoncio Javier Esquivel Pérez

Trujillo – Perú

2014

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres Nayarith Gyovana Carrera Chomba y Diana Elizabeth Pino Zarate denominada:

**"AUDITORIA OPERATIVA EN EL PROCESO DEL SERVICIO DE LAVANDERÍA
INDUSTRIAL Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA
EMPRESA "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C."**

CPC. Leoncio Javier Esquivel Pérez
ASESOR

CPC. Jorge C. Vílchez Pérez
**JURADO
PRESIDENTE**

CPC. Carola Salazar Rebaza
JURADO

CPC. Erika Rouillon Fudrini
JURADO

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En Cumplimiento con el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte someto a vuestra consideración el siguiente trabajo de investigación titulado **"AUDITORIA OPERATIVA EN EL PROCESO DEL SERVICIO DE LAVANDERÍA INDUSTRIAL Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C."**, con la finalidad de optar el Título de Contador Público.

La investigación ha sido realizada orientando a la práctica; con los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, consultando fuentes bibliográficas y con información obtenida de la Entidad donde realizamos nuestras prácticas pre-profesionales.

Es nuestro deseo Señores Miembros del Jurado que el presente trabajo de investigación alcance sus expectativas.

Trujillo, Diciembre del 2014

DEDICATORIA

A Dios, Por haberme dado salud y fortaleza; A mis Padres, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda lograr mis objetivos.

N. Gyovana Carrera Chomba

A Dios, por permitirme gozar de buena salud y años de vida; A mi familia, por brindarme día a día su amor y apoyo incondicional en mi desarrollo personal y profesional.

Diana E. Pino Zarate

AGRADECIMIENTO

A nuestros queridos padres, por el esfuerzo y apoyo en el cumplimiento de nuestras metas profesionales.

CPC. Leoncio Esquivel Pérez.
Nuestro asesor, por su ayuda constante en el proceso del desarrollo de nuestra tesis.

CPC. Jorge Vílchez Pérez. Director de la carrera de Contabilidad y Finanzas. Por apoyar nuestra idea y permitirnos llevar a cabo la realización de nuestra tesis.

A todas las personas que participaron e hicieron posible la realización de nuestra tesis, muchas gracias por su apoyo y enseñanza.

Gyovana Carrera Chomba y Diana Pino Zarate.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
HOJA DE FIRMAS.....	ii
PRESENTACION.....	iii
DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
INDICE DE CONTENIDOS.....	3
INDICE DE CUADROS, GRAFICOS Y FIGURAS.....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	9
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Delimitaciones.....	13
1.5. Limitaciones.....	13
1.6. Objetivos.....	13
1.6.1. Objetivo General.....	13
1.6.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	18
A) Auditoria.....	18
B) Auditoria operativa u operacional.....	28
C) Control interno.....	33
D) Gestión integral de riesgos.....	38
E) Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.....	43
F) Planeamiento estratégico.....	57
G) Situación económica.....	63
H) Estados financieros.....	65
I) Razones financieras.....	66

2.3. Definición de términos básicos.....	70
CAPITULO 3. HIPÓTESIS.....	75
3.1. Formulación de la hipótesis.....	75
3.2. Operacionalización de variables.....	75
CAPITULO 4. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	76
CAPITULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS.....	77
5.1. Tipo de diseño de investigación.....	77
5.2. Material de estudio.....	77
5.2.1. Población.....	77
5.2.2. Muestra.....	77
5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	77
5.3.1. De recolección de información.....	77
5.3.2. De procesamiento de información.....	78
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....	79
6.1. Análisis de la situación actual del proceso de lavandería industrial y la situación económica de la empresa aplicando la auditoria operativa.....	79
6.1.1. Plan de Auditoria Operativa.....	79
6.1.2. Desarrollo del Programa de Auditoria Operativa.....	82
6.1.3. Informe final de Auditoria Operativa.....	112
6.2. Diseño de las Acciones Correctivas.....	128
6.3. Implementación de las Acciones Correctivas.....	131
6.4. Comprobación de las Acciones Correctivas en la mejora de la situación económica de la empresa.....	133
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....	135
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS.....	141

INDICE DE CUADROS, GRAFICOS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro N°01: Programa de auditoría operativa.....	82
Cuadro N°02: Resultados del cuestionario.....	86
Cuadro N°03: Estado de resultados antes de la Auditoria.....	87
Cuadro N°04: Detalle del proceso y distribución de insumos.....	98
Cuadro N°05: Distribución de personal operativo.....	103
Cuadro N°06: Maquinaria operativa.....	103
Cuadro N°07: Matriz de riesgos.....	109
Cuadro N°08: Detalle de notas de crédito.....	116
Cuadro N°09: Detalle de costos por horas ociosas.....	118
Cuadro N°10: Detalle de prendas reprocesadas.....	119
Cuadro N°11: Detalle de costos de insumos.....	120
Cuadro N°12: Detalle de costos de mano de obra.....	120
Cuadro N°13: Detalle de costos de servicios.....	120
Cuadro N°14: Detalle de costos totales.....	121
Cuadro N°15: Tabulación de resultados.....	122
Cuadro N°16: Estado de Resultados después de la Auditoria.....	133
Cuadro N°17: Cuadro comparativo de ratios de rentabilidad.....	134

GRAFICOS

Grafico N°01: Flujo grama de recojo.....	104
Grafico N°02: Flujo grama de recepción y selección.....	104
Grafico N°03: Flujo grama de lavado, centrifugado y secado.....	105

Grafico N°04: Flujo grama de planchado.....	105
Grafico N°05: Flujo grama de doblado y empaquetado.....	106
Grafico N°06: Flujo grama de entrega de prendas.....	106
Grafico N°07: Organigrama.....	115

FIGURAS

Figura N°01: Lavadora horizontal.....	90
Figura N°02: Lavadora frontal.....	90
Figura N°03: Centrifuga.....	91
Figura N°04: Secadoras.....	91
Figura N°05: Calandria.....	92
Figura N°06: Máquina de coser.....	92
Figura N°07: Vehículo de recojo.....	93
Figura N°08: Vehículo de entrega.....	94

RESUMEN

El crecimiento de un negocio se enfoca en los esfuerzos del personal en su conjunto orientados hacia una misma dirección, en ella se manejan recursos para la realización de las actividades; pero todas estas parten de las múltiples decisiones, para llegar a los resultados esperados, que muchas veces no son como los esperan, a fin de mejorar estos se necesita de la ayuda para mejorar la gestión. Precisamente esta ayuda se logra por la Auditoría Operativa que busca la buena gestión, dar consistencia a las acciones de la alta dirección, evaluar el desempeño, es decir se realiza un examen sistemático a fin de proporcionar una valoración independiente de los procesos, en donde este se orienta a la economía, eficiencia y eficacia.

La Auditoria operativa al proceso del servicio de lavandería industrial de la Empresa "Servicios Melchorita S.A.C.", la cual se caracteriza por el conocimiento del negocio y a partir de este realizar el diagnóstico a sus procesos, en donde se evalúa la utilización de los recursos de la manera más adecuada en la entidad, si cumple con las buenas prácticas de la organización, las políticas, procedimientos, y controles. Para detectar sus deficiencias y bondades y con ello proponer las recomendaciones, precisamente estas contribuyen a aumentar la eficiencia, tendientes a incrementar los ingresos, reducir los costos y simplificar las operaciones.

En el presente trabajo a partir del análisis de la situación actual, lo que equivale decir la fase de planificación de la auditoria, se han utilizado técnicas y procedimientos de Auditoria, para la fase de ejecución se prepara el programa de auditoría, se obtienen las evidencias, se elaboran los hallazgos, acompañados de flujo gramas de procesos para orientar el trabajo, se preparó la matriz de riesgos a fin de evaluar los riesgos operacionales obteniendo como resultado riesgos moderados; pero se ubicaron riesgos altos en el área de lavado y planchado.

Para la fase de informe, se presenta un informe de todo el proceso operativo, con objetivos y alcances, el cual es acompañado de observaciones y criterios técnicos, causas de la realización del trabajo de campo, efectos del trabajo de campo, las conclusiones y recomendaciones respectivas. Culminado con el memorándum de control interno y sus respectivas observaciones, además del seguimiento de las medidas correctivas.

El presente trabajo concluye con la discusión de resultados, la conclusión de los resultados de haber realizado la auditoria operativa al servicio de lavandería industrial y las recomendaciones del caso para la auditoria operativa realizada a la empresa "Servicios Melchorita S.A.C."

ABSTRACT

The increase of a business focuses on the efforts of the staff as a whole facing the same direction, its resources to perform activities are handled; but all these are based on the many decisions to reach the expected results, which often are not as expected to improve this support is needed to improve management. Precisely this support is achieved by the Operational Audit looking good governance, giving consistency to the actions of senior management, evaluate performance, namely it implements a systematic review is conducted to provide an independent assessment of the processes, where this is aimed at the economy, efficiency and effectiveness.

Operational Audit at the process of industrial laundry of the company "Servicios Melchorita S.A.C." which is characterized by the knowledge of the business and from the diagnosis to their processes, where the use of resources is evaluated the more adequately in the state, if it complies with the best practices of the organization, policies, procedures, and controls. To identify shortcomings and benefits and thus proposing recommendations precisely these contribute to increasing the efficiency aimed at increasing revenue to reduce costs and simplify operations

In the present research work is based on an analysis of the current situation, that it is equivalent to saying the planning phase of the audit, have used techniques and audit procedures, to the execution phase prepares the audit program, obtained the evidence, made the findings, accompanied by flow processes to guide the work, prepared the risk matrix to assess operational risks result risks moderate to low risk; but ranked high risk in the laundry area and ironing.

For the report phase, a report of the whole operating process is presented, with objectives and scope, which is accompanied by comments and technical standard, causes the completion of field work, effects of field work, conclusions and recommendations respective. It is culminated with the Memorandum of internal control, monitoring of corrective measures.

The research concludes with a discussion of results, the conclusion of the results of the operational audit be made of industrial laundry service and appropriate recommendations for operational audit on the company "Servicios Melchorita S.A.C."

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

La importancia de una auditoría se puede manifestar en el caso del escándalo financiero causado por la quiebra de Enron en la cual involucra a la firma auditora Arthur Andersen, una de las más prestigiosas del mundo, como responsable de no informar sobre tantas anomalías; el criterio del auditor afectó drásticamente a los inversionistas, pues este era el responsable de respaldar o dar confianza a la información financiera y económica, se perdió los principales valores y criterios que debe asumir un auditor por el simple hecho de buscar beneficiarse económicamente. La independencia de criterio, conocimiento profesional son algunos criterios básicos importantes que debe tener un auditor, puesto que representa la imparcialidad de juicio.

Los escenarios donde actualmente operan las empresas requieren de sistemas eficientes, para validar su información, con apego a las normativas de calidad tanto nacional e internacional. Para ello, es necesario evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. Para lograr participar exitosamente en el mercado se necesita contar con una buena gestión de la calidad; por lo tanto la Auditoría es una importante actividad que permite a las organizaciones mejorar sus funciones en forma continua, esta puede ser tanto interna o externa a la organización; teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, estas pueden tener como objetivo el análisis de los estados financieros y/o de los procesos operativos - administrativos.

La aplicación de la auditoría debe ser llevada conforme a su normatividad, aplicado por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida, ya que debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de su trabajo de campo, basándose en el hecho de que su opinión sea útil y confiable para la toma de decisiones; es ahí la importancia del trabajo que realiza un auditor, la responsabilidad que asume al momento de realizar una auditoría con respecto a la detección de errores e irregularidades.

En el Perú al igual que en el mundo entero, el auge empresarial es cada día más significativo, los productos y/o servicios que brindan las empresas deben estar enfocados en cumplir los requisitos que satisfagan a sus clientes y por ende en mejorar la situación económica de la empresa. Para cumplir con esas exigencias, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, administrando eficientemente sus recursos, la participación del personal y el trabajo en equipo. Caso contrario, muchas empresas que no logran tener éxito en el mercado o simplemente no logran cumplir con los objetivos, principalmente esto se debe a problemas internos en la organización, tanto en los procesos operativos del servicio como en una inadecuada gestión.

Servicios Melchorita, es una empresa que brinda servicios de lavandería Industrial desde el mes de octubre del 2013, las líneas de actividad corresponden a dos sectores importantes, una de ellas es el sector privado, y el otro el sector público, En el sector privado tiene como clientes a Inversiones Turísticas SESA SAC y a Inversiones Turísticas Leo EIRL; y en el sector público su cliente es el IREN - Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas. El servicio compone el ciclo de operación que va desde el recojo, clasificación de las prendas por tipo, color y estado, continua el proceso de lavado y desinfectado de la misma, centrifugado y secado, y el resto de la fases (planchado, doblado y empaquetado) hasta la entrega de la misma al cliente, el tratamiento que se emplea para las prendas que vienen de los hospitales es diferente a las prendas de los hoteles, ya que necesita de un tratamiento más especializado tanto en la aplicación de insumos como en el proceso que se aplica, basando en estándares de calidad que especifica el cliente.

Durante el servicio, se han detectado problemas que derivan principalmente en una falta de control en el proceso operativo de lavandería industrial como: La demora en el tiempo de entrega de la ropa al cliente, la inadecuada distribución de los insumos que generan reproceso; ya que al no distribuir la cantidad necesaria de insumos de acuerdo a la cantidad de prendas, esto origina que las prendas no se procesen correctamente y por consiguiente se tiene que volver a procesar; además del mal usos de los recursos, se estaría generando una pérdida de tiempo, con consecuencias en el costo, afectando las utilidades. Otro

de los problemas son los stocks de prendas pendientes de procesar, descuentos por prendas malogradas.

En lo administrativo, el desconocimiento del manual de organización y funciones, y además el Manual de procedimientos, que se puede notar en el personal operativo, esto debido a que el personal que ingresa a laborar, solo se limita a aprender lo que le enseñan y no conoce las líneas de autoridad y responsabilidad, duplicidad de funciones, orden de las operaciones y control en la misma.

En tal sentido, la importancia de la investigación es contribuir a mejorar los diferentes procesos operativos que conlleva el servicio de lavandería industrial.

1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera los correctivos derivados de las incidencias de la Auditoría Operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial mejoran la situación económica de la empresa "Servicios Melchorita S.A.C."?

1.3. Justificación.

El siguiente trabajo de investigación se realiza con el fin proporcionar beneficios, principalmente en mejorar los métodos operativos e incrementar la Rentabilidad de la empresa Servicios Melchorita S.A.C.

Justificación teórica: El presente trabajo busca, mediante la aplicación teórica integrar conceptos básicos, para obtener explicaciones de conceptos que se utilizan en la investigación.

Justificación aplicativa: Con esta investigación se daría solución a los principales problemas detallados en la realidad problemática.

Justificación Práctica: Esta investigación proporcionará a los investigadores un acercamiento de la teoría a la práctica en los temas de auditoría con relación al proceso operativo y acerca de oportunidades para el mejoramiento del mismo en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía.

Justificación académica: la presente investigación brindara información a estudiantes interesados en temas de auditoría operativa en empresas de servicios de lavandería industrial.

1.4 Delimitaciones.

- Delimitación Espacial
Lugar: Servicios Melchorita S.A.C.
Provincia: Trujillo
Departamento: La Libertad
- Delimitación Temporal: Año 2014
- Delimitación Teórica: Auditoria operativa

1.5 Limitaciones.

Durante el Proceso de Investigación encontramos las siguientes limitaciones:

- Escasa Información en el rubro económico del servicio de lavandería en la biblioteca e Internet; por lo tanto se solucionará investigando en las diferentes Universidades de la ciudad, en textos e informes especializados.
- Falta de acceso a información diaria en el proceso operativo.
- No se cuenta con la estadística de hechos relacionados con la problemática detectada.
- Falta de conocimiento técnico en los procesos.

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo General.

Demostrar que los correctivos derivados de las incidencias de la Auditoria Operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial mejoran la situación económica de la empresa Servicios Melchorita S.A.C.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual aplicando la Auditoría operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial.
- Diseñar las acciones correctivas como resultado de la aplicación de la auditoría operativa al proceso del servicio de lavandería industrial.
- Implementar las acciones correctivas como resultado de la aplicación de la auditoría operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial.
- Comprobar que la auditoria operativa y los correctivos mejoran la situación económica de la empresa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.

Se han citado los siguientes trabajos de investigación en relación al tema de nuestra tesis:

Rodríguez (2010). *Diagnóstico de la situación económica y financiera aplicando una auditoria operacional en el Centro Medico El Buen Samaritano S.A.C. para el año 2008.* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Esta investigación llego a las siguientes principales conclusiones:

- Se ha demostrado que la aplicación de una auditoria operacional permite diagnosticar y mejorar la situación económica y financiera del Centro Medico El Buen Samaritano S.A.C.
- Las herramientas y procedimientos utilizados para realizar la auditoria operacional nos ha permitido corregir los elementos de juicio y convicción necesarios para dar el dictamen de manera objetiva.
- El diseño del programa de auditoría operacional nos ha permitido la revisión de las prácticas contables y un examen detallado del proceso contable y así evaluar la eficiencia de su información y resultados del Centro Medico El Buen Samaritano S.A.C.
- El control de las ventas en el Centro Medico El Buen Samaritano S.A.C. se ha verificado dentro del programa de auditoría, el cual ha remitido hallazgos como el de las ventas no facturadas que alteraban el resultado de la gestión, y por lo tanto estas diferencias beneficiaba solo algunos socios.

Cabanillas (2010). *Auditoria operativa al área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos DISFARMA S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Esta investigación llego a las siguientes principales conclusiones:

- La empresa Disfarma S.A., presenta un sistema de control interno de muy baja madurez con debilidades de alto riesgo, lo que no está

permitiéndole generar al área de compras operaciones eficientes que generen valor para la empresa.

- Analizada cada una de las fases del área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. a través de la matriz de riesgos, hemos demostrado que en algunas de las fases no se presenta la debida eficiencia en sus operaciones, como la ausencia de normas que regulen la función de compras y almacén.
- De la evaluación de las políticas, normas y procedimientos del área de compras de la empresa Disfarma S.A., se pudo determinar que no cuenta con documentos por escrito de las mismas, solo son informadas en forma verbal. Siendo uno de los resultados de la tesis la implementación de estas.
- La auditoría operativa se debe aplicar en todas las unidades de negocio de la empresa a fin de medir el grado de eficacia, eficiencia administrativa y evaluar el logro de los objetivos y metas trazadas.
- El área de compras es una de las más importantes de la empresa por lo que la auditoría realizada permite minimizar riesgos e irregularidades en forma oportuna, por lo cual se pide la implementación de las propuestas para mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Sánchez (2012). *Implementación de un sistema de control interno en la empresa Vidriería Limatambo S.A.C. y el efecto en su situación económica y financiera 2011*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Esta investigación llego a las siguientes principales conclusiones:

- Se ha podido determinar que con la implementación de un sistema de control interno se produce un efecto positivo en la situación económica y financiera de la empresa Vidriería Limatambo S.A.C.
- Se implementó un sistema de control interno, el cual se inició con la elaboración de un organigrama y funciones (MOF), el reglamento interno y un plan de trabajo, en donde se especifica las mejores formas de trabajo de la empresa.
- Con la comparación de los cambios que se produjeron como resultado de la implementación de un sistema de control interno y el análisis de

los estados financieros, se ha podido demostrar que hubo un efecto positivo en la situación económica y financiera de la empresa Vidriería Limatambo S.A.C.

- Como se ha podido demostrar con el desarrollo del presente trabajo, la empresa Vidriería Limatambo S.A.C., ha sufrido un efecto positivo como producto de la implementación de un sistema de control interno.

Cordero (2007). *La auditoría operativa como factor de mejoramiento del área de producción de alimentos balanceados en una empresa avícola de Trujillo.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Esta investigación llego a las siguientes principales conclusiones:

- La empresa no cuenta con controles operativos en los centros productivos que son los centros de operaciones principales.
- Se constató la ausencia de una Programación de Compras que debería ser definida por el Jefe de Almacén de Materiales en coordinación con el Gerente dando lugar a que se produzca desabastecimiento en el almacén y riesgo que se pare el proceso productivo por demandas imprevistas.
- Existe un desorden en el almacenamiento y distribución de los insumos, ocasionando el desconocimiento exacto de la cantidad de existencias debido a la falta de clasificación y desconocimiento de estos, motivando compras innecesarias generando gastos innecesarios.
- No se elabora Programaciones de Producción de Alimentos Balanceados de acuerdo con la Producción de Granja para evitar faltantes.
- No existe un Sistema de Producción bien elaborado, esto no permite llevar un control del proceso productivo, no hay bases para realizar los costos.

2.2 Bases Teóricas.

A) Auditoría

Según De la Peña (2008) determinó que el vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común él, está de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio podemos establecer una primera gran clasificación de la auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditorías especiales.

A su vez, dentro de la auditoría económica podríamos establecer diversas clasificaciones atendiendo a distintos puntos de vista, obteniendo, de esta manera, la siguiente clasificación:

a) *Según la naturaleza del profesional:*

- Auditoría gubernativa: es la actividad de fiscalización realizada por diversos órganos del estado sobre distintos procesos que afectan de una u otra manera al patrimonio nacional o al bien común.
- Auditoría interna: es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento "staff", bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir esta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.
- Auditoría externa o independiente: es un servicio prestado a la propia entidad auditada por profesionales independientes a la misma según los términos contenidos en un contrato de prestación de servicios.

b) *Según los objetivos perseguidos:*

- Auditoría financiera: es aquella actividad consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con objeto de poder emitir un juicio sobre fiabilidad y razonabilidad.
- 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.

c) *Según el alcance de los procedimientos aplicados o de la amplitud del trabajo:*

- Auditoría completa o convencional: tiene por finalidad el manifestar una opinión sobre la razonabilidad de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.
- Auditoría parcial o limitada: su objeto es la revisión parcial de otros documentos contables con objeto de emitir informes sobre los mismos.

d) *En función de su obligatoriedad:*

- Auditoría obligatoria: es aquel proceso de revisión que le viene impuesto a la empresa por ordenamiento jurídico vigente.
- Auditoría voluntaria: es el procedimiento de revisión realizado por la empresa de manera discrecional.

e) *Según la técnica utilizada*

- Auditoría por comprobantes: se denomina de esta manera a aquella técnica de auditoría basada en la revisión de los documentos que sustentan los hechos objeto de la auditoría.
- Auditoría por controles: es una técnica de auditoría basada en la evaluación del sistema del control interno y en la confianza que el mismo merece al auditor.

Según Fraile (1986) determinó que la auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y

reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

La definición incluye varios términos y frases clave. Para facilitar su entendimiento, explicaremos los términos en un orden diferente del que se presentan en la descripción.

○ ***Información y criterio establecido***

Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluarla. A su vez, la información puede asumir diferentes formas. Los auditores realizan de manera rutinaria auditorías de información cuantificable, entre la cual se incluyen los estados financieros de la compañía y las declaraciones individuales de ingresos para impuestos. Los auditores también realizan auditorías de información más subjetiva, como la que se refiere a la eficacia de los sistemas de cómputo y la eficiencia de las operaciones de manufactura.

El criterio para evaluar la información también varía de acuerdo con la información que se debe auditar. Cuando la información subjetiva es muy abundante, es más difícil establecer criterios. Por lo regular, los auditores y las entidades que se van a auditar se ponen de acuerdo respecto del criterio antes de que se inicie la auditoría.

○ ***Recopilación y evaluación de evidencia***

La evidencia es cualquier tipo de datos que utiliza el auditor para determinar si la información que está auditando ha sido de acuerdo con el criterio establecido. La evidencia asume varias formas diferentes, entre ellas:

- Testimonio oral del auditado (cliente).
- Comunicación por escrito con las partes externas.
- Observaciones por parte del auditor.
- Datos electrónicos sobre transacciones.

Para satisfacer el propósito de la auditoría, quienes la llevan a cabo deben obtener calidad y volumen suficientes de evidencia. Los

auditores deben determinar los tipos y cantidad de evidencia necesaria y evaluar si la información corresponde al criterio establecido.

- ***Persona competente, independiente***

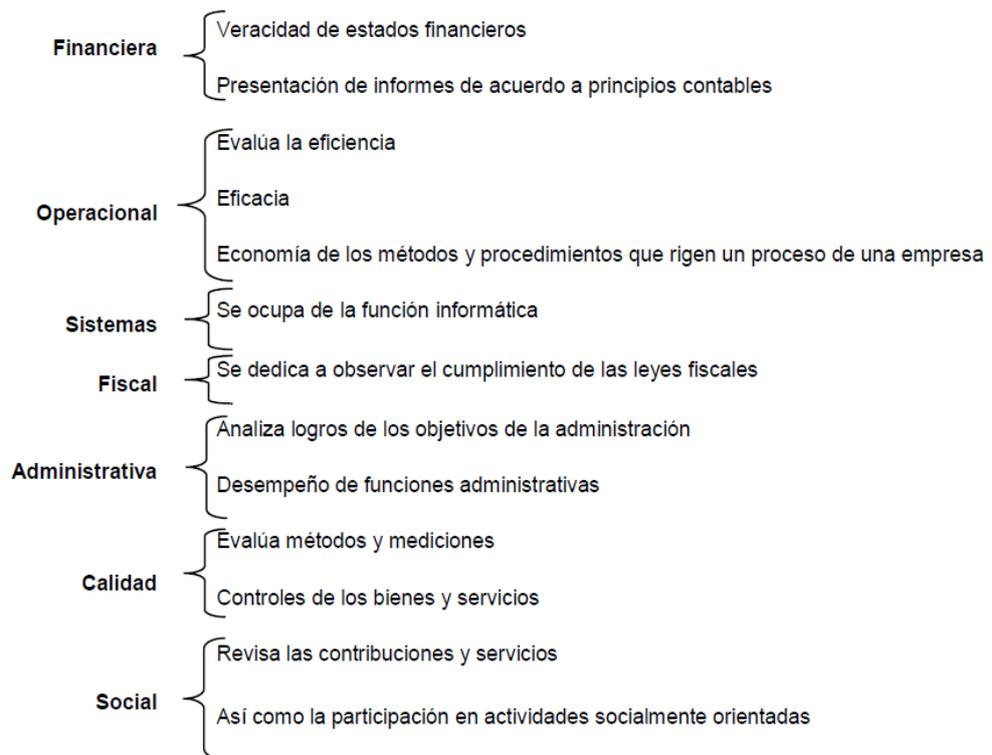
Es necesario que el auditor este calificado para comprender el criterio utilizado y que sea competente para saber los tipos y cantidad de evidencia que debe acumular para llegar a la conclusión adecuada después de que ha examinado la evidencia. El auditor también debe tener una actitud mental independiente. La competencia del individuo que realiza la auditoria es de poco valor si él o ella no son imparciales en la acumulación y evaluación de la evidencia.

Aunque ser absolutamente independiente es imposible, los auditores se esfuerzan por mantener un alto nivel de independencia para conservar la confianza de los usuarios que confían en sus informes. Con frecuencia, a los auditores que reportan acerca de los estados financieros de la compañía se les llama auditores independientes. A pesar de que la compañía les paga a estos profesionales, por lo general, son lo suficientemente independientes como para llevar a cabo auditorias en las que los usuarios pueden confiar. Incluso los auditores internos-aquellos que la compañía auditada contrata-por lo general, reportan directamente a la alta administración, pero los auditores deben mantener su independencia de las unidades de operación que auditan.

- ***Informes***

La etapa final del proceso de auditoría es la preparación del informe de auditoría, que es la comunicación de los hallazgos del auditor a los usuarios. Los informes difieren en naturaleza, pero todos deben informar a los lectores el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. También su forma es diferente, pues suelen variar desde el tipo sumamente técnico, por lo general, asociado a las auditorias de estados financieros, hasta un informe oral simple en el caso de una auditoria operacional sobre la eficacia de un pequeño departamento.

Según Ynfante (2009) determinó que la auditoria es definida como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.



Según Auditores & Gerentes. Contadores Públicos Ltda. (2012) indico que los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicado a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación. La guía usual de procedimientos de auditoría la constituye la Inspección y Verificación de activos del cliente, tales como Disponible, Inversiones y Deudores.

No existe un juego de procedimientos aplicados a todas las Auditorías; en cada caso la naturaleza de los registros contables, el sistema de control interno y otras peculiaridades de la empresa dictarán los procedimientos de auditoría aplicables, por lo cual se puede afirmar: "las circunstancias alteran los procedimientos". Los procedimientos de Auditoría cambian para adecuarse a las circunstancias de cada caso.

Los procedimientos de auditoría no son determinados por el cliente. El carácter de independencia que tiene el auditor, está indicado por el hecho de que es él y no el cliente quien determina los Procedimientos de Auditoría que deberían aplicarse.

En conclusión se puede afirmar que los procedimientos de Auditoría se consideran como el conjunto y técnicas de Auditoría que el auditor aplica a una partida o a un grupo de hechos económicos relacionados con el sistema sujeto a examen, para lograr obtener las bases suficientes sobre las cuales emitir una opinión sobre el mismo.

Las técnicas

Son el conjunto de recursos que se emplean en un arte o una ciencia. Son pasos lógicos para llegar al examen de auditoría. Recursos investigativos que realiza el auditor para hacer el examen.

Las técnicas de Auditoría son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (Evidencia Primaria). Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de Auditoría pueden aplicarse a los elementos internos de la empresa o a los elementos externos de la misma.

Las técnicas de mayor uso en Auditoría son:

- ***Técnica del estudio general.***

Consiste en la apreciación profesional sobre las características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias de los mismos. Por medio del Estudio General, el auditor analiza en forma general a la empresa,

conoce el giro de sus negocios y obtiene una visión panorámica de todo el sistema a examinar. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de las otras técnicas. Con el Estudio General, el Contador Público puede darse cuenta de qué asuntos merecen prioridad en su examen a la empresa, dedicando a ellas mayor atención.

Este estudio aplicado con cuidado y diligencia, sirve al auditor para enfocar su examen a los hechos trascendentales y de importancia en la empresa y no perder su tiempo en cuestiones que no la ameriten. Este estudio debe ser aplicado por un auditor con preparación, experiencia y madurez para asignar un juicio profesional sólido y amplio. Su aplicación puede ser formal o informal. Es una técnica formal cuando, para lograr esta visión panorámica, el auditor se vale de estudios comparativos o de recursos técnicos elaborados. Sería una técnica informal cuando el auditor realiza el estudio, al ojo de buen cubero, o sea con la simple lectura y sin utilizar otras técnicas con mayor elaboración.

- ***Técnica del análisis.***

Es la agrupación de los distintos elementos individuales que forman el todo (cuenta o partida determinada) de tal manera, que los grupos conformados constituyan unidades homogéneas de estudio. Consiste en ir de lo general a lo específico (método deductivo) con el propósito de examinar con responsabilidad y bajo el criterio de razonabilidad el que las operaciones se ajusten a la Ley, los estatutos, procedimientos, políticas y manuales de la compañía. En la técnica del Análisis se descompone el sistema en elementos de más fácil manejo, para su estudio y posterior recomposición o síntesis (inducción), sin olvidar que estas partes así estudiadas continúan formando parte del todo, por lo cual no pueden omitirse sus relaciones.

- ***Técnica de la inspección.***

La técnica de Inspección consiste en examinar los recursos materiales y registros de la compañía, los cuales comprenden desde los registros de actas de la asamblea y de la junta directiva hasta los libros oficiales y los auxiliares y/o documentos que tengan como fin respaldar y

facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos los bienes de propiedad de la Empresa examinada.

Puede afirmarse que la técnica de la inspección es el examen físico de bienes materiales o documentos con el fin de comprobar la existencia de un recurso o de una transacción registrada por el sistema de información financiera presentada en los estados financieros. La técnica de la Inspección se aplica sobre objetos inanimados o estáticos, nunca sobre procedimientos o personas.

Se inspecciona por ejemplo un vehículo de la Empresa, el edificio de la misma, las letras por cobrar, la maquinaria y equipo, los inventarios físicos etc.

- ***Técnica de la confirmación.***

Consiste en la obtención de una comunicación escrita de un tercero independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones del hecho económico y de informar válidamente sobre la misma.

La empresa auditada se dirige a la persona a la cual se pide confirmación que se solicita, pero la respuesta escrita de esta debe ser dirigida a los auditores. El auditor debe colocar personalmente en el correo la solicitud de confirmación.

La Técnica de Confirmación consiste realmente en ratificar que lo expresado por los registros contables corresponde a hechos ciertos e, igualmente, que lo manifestado por funcionarios en las indagaciones que efectúa el auditor o Revisor Fiscal se ajusta a la realidad. La técnica de la confirmación se realiza solamente con persona o personas ajenas a la institución. Ejemplo: Circularizaciones de saldos (cuentas por cobrar, inventarios en consignación, acreedores). Del saldo bancario que presenta la empresa en un momento determinado. Este saldo puede comprobarse, solicitando al banco o los bancos según el caso el saldo de la cuenta corriente a la fecha requerida, el cual una vez obtenido es comparado con el mostrado por la contabilidad de la empresa.

- ***Técnica de la investigación.***

Es la obtención de datos e información, por medio de los funcionarios de la propia empresa. El auditor, por ejemplo, en gran parte puede formar su opinión sobre la autenticidad y posibilidad de cobro de los saldos de Deudores Clientes mediante informaciones y comentarios que obtengan de los jefes de departamento de crédito y cobranza de la empresa.

El auditor puede averiguar si los compromisos internos y externos de importancia contraídos por la compañía se encuentran registrados y/o revelados y que no hay otros que puedan afectar la situación financiera de la empresa, interrogando a los funcionarios que por razón de su cargo tengan este conocimiento, para así completar la evidencia corroborativa. La técnica de la investigación puede ser formal o informal, de acuerdo a la manera en que la aplique el auditor.

- ***Técnica de las certificaciones.***

Consiste en la obtención de cartas o documentos, firmados por funcionarios de la empresa en su calidad de tales, en los cuales se certifica o se asegura la verdad sobre hechos de importancia para las investigaciones que realiza el auditor. Cuando la importancia de los datos lo amerita, el auditor presenta por escrito en forma de resúmenes o memorandos el resultado de las investigaciones con las firmas autógrafas de los participantes, en ellas.

Conviene hacer énfasis en que la validez de estas certificaciones o declaraciones tiene limitaciones y por consiguiente, el auditor debe condicionar su valor a esta limitación. La limitación estriba en el hecho de ser datos suministrados por personas que o bien participen en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formación de los estados financieros que se están examinando.

- ***Técnica de la observación.***

Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal de la misma. Consiste en observar conscientemente, con el propósito

de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación. La técnica de la observación es una habilidad que hay que desarrollar con esmero para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del trabajo. La observación puede efectuarse de tal manera que las personas observadas son conscientes de estar siendo objetos de la técnica. Esta es una observación de tipo abierto. Si el auditor lleva a cabo la técnica sin que el personal de la empresa tenga conocimiento de ser objetos de la misma, la observación se denomina discreta.

- ***Técnica del cálculo.***

En las empresas existen bases predeterminadas para la obtención de datos contables; en vista de esto el auditor establece sus propios cálculos para verificar, por una parte si han sido correctamente liquidadas, y por otra parte si son las más convenientes para la empresa. Básicamente es validar las operaciones matemáticas al unísono con las otras variables que participan en los resultados determinados por los cálculos.

- ***Técnica de la comprobación.***

Es la técnica mediante la cual el auditor, corrobora las transacciones registradas por el sistema de contabilidad, inspeccionando los documentos que sustentan cada una de las mismas. Por la técnica de la comprobación se puede verificar la legalidad de cada transacción y se pueden obtener conclusiones sobre la interpretación contable de la misma para de esta manera formarse una opinión al respecto. Los documentos comúnmente sujetos a la técnica de comprobación son las facturas, actas de Junta Directiva, actas de Asamblea General, recibos, contratos escrituras.

- ***Técnica de hechos posteriores.***

Son aquellos que se presentan con posterioridad a la fecha del balance, pero antes de la emisión de los estados financieros y del informe del auditor o Revisor Fiscal, que tienen efecto importante sobre los estados financieros y permiten obtener evidencia

comprobatoria de las partidas analizadas, pudiendo según el caso, requerir de ajustes o revelación de los mismos.

La técnica de Hechos Posteriores se puede aplicar en los tipos o clases de hechos que el auditor debe evaluar, sucesos que suministran evidencia adicional con respecto a condiciones que existían a la fecha del balance general y que afectan las estimaciones inherentes al proceso de preparación de los estados financieros.

También cuando existen sucesos que evidencian condiciones que no existían a la fecha del balance, sobre el cual se emite el dictamen y cuya ocurrencia fue posterior a esa fecha.

Diferencias entre técnicas y procedimientos de auditoría. Para lograr hacer una inferencia sobre las diferencias entre técnicas y los procedimientos de Auditoría, mencionaremos nuevamente cada concepto así:

TÉCNICAS DE AUDITORIA: Son recursos particulares de investigación que el auditor utiliza para obtener la información necesaria para comprobar lo encontrado en la evidencia primaria.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA: Los procedimientos de Auditoría son la serie de técnicas, que el auditor sigue en forma lógica y secuencial, para cumplir con los objetivos que se ha propuesto al realizar el examen.

En otras palabras, los procedimientos son la forma de aplicar la técnica o conjunto de técnicas de Auditoría. Como se observa los procedimientos de Auditoría contienen a las técnicas, es decir, las técnicas son una parte de los procedimientos.

B) Auditoria operativa u operacional

Según Gordicz, Slosse, Giordano, Servideo, Lopez y Dreispiel (1991) indicaron que la denominada auditoria operacional u operativa consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad

pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. En pocas palabras la auditoría operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tendra a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado.

La motivación de establecer una unidad de auditoría operacional o de contratar tareas de igual sentido a auditoras independientes resulta del deseo de conocer más sobre el rendimiento de una actividad en términos de la eficiencia en el uso de sus recursos y en el logro de objetivos.

Esa demanda puede generarse en la gerencia general de una empresa, en un cuerpo legislativo, en un directorio, o en cualquier otro grupo encargado de la dirección de un programa o una organización. La labor debe enfocarse en cuanto a cómo se pueden mejorar las operaciones tanto en el sector privado como en el público.

En algunos casos, la auditoría operacional produce ahorros mensurables, o mejoras identificables en los sistemas de control. En otros casos los beneficios pueden no ser tangibles. No obstante, es un hecho que la auditoría operacional logra cambios positivos y un mayor rendimiento que no podría obtenerse de otra manera. Por su misma naturaleza, la auditoría operativa no sustituye al criterio de la gerencia pero si puede proporcionar suficiente información como para ayudar en el proceso de la toma de decisiones gerenciales y coadyuvar a la acción del control directivo.

A pesar de la dificultad de enumerar todas las ventajas que puedan derivarse de una auditoría operacional, la siguiente lista presenta una descripción bastante completa de lo que puede lograrse:

- Identificación de objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aun no definidos.
- Identificación de criterios para la medición del logro de objetivos organizacionales.
- Evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales.
- Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial.

- Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Identificación de áreas críticas problemáticas y de las causas que las originan.
- Identificación de áreas que contribuyen a un posible aumento de ganancias o ingresos y/o reducciones de costos.
- Identificación de cursos alternativos de acción.

Estas ventajas señalan con claridad que la auditoria operacional bien planificada y ejecutada puede traducirse en resultados positivos. Dichas ventajas fácilmente exceden los costos de la labor, no obstante el hecho de que los costos de la auditoria pueden ser significativos.

Aunque los responsables del establecimiento de una unidad de auditoría operacional deben apreciar plenamente la variedad de beneficios que pueden derivarse de la misma, también deberían estar conscientes de que los resultados no se producen instantáneamente.

En consecuencia, debería concedérsele el tiempo necesario para que alcance toda su potencia. Con paciencia y una apropiada inversión de recursos, la auditoria operativa podrá proporcionar todos los beneficios que prometen sus partidarios.

La auditoría operacional tiene sus raíces en las labores ejecutadas tanto en el sector público como en el privado. En el sector público muchos de los avances de la auditoria operativa fueron logrados por la contraloría general de los estados unidos, su unidad de auditoría del congreso y también por varias instituciones de auditoría de los diversos estados. Respecto del sector privado, la mayoría de los avances (tanto en el ámbito local, como internacional) han tenido lugar en las unidades de auditoría interna y en trabajos especiales realizados por firmas de auditores y consultores externos.

El objetivo de la auditoria operacional es probar el sistema de medición y evaluación de la gerencia en cuanto a su efectividad y eficiencia. El alcance de la auditoria operacional es variable y puede aplicarse a toda la organización o solamente a algunas de sus reparticiones, actividades o sectores. La auditoría operativa de una organización en su totalidad no es frecuente.

Según Mas y Ramió (1997) determinó que la auditoría operativa es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión. Según el American Institute of Management, la auditoría operativa agrupa el conjunto de tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa en ciertos organismos.

La auditoría operativa es aquella que tiene como objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Es decir, el campo de actividad de esta auditoría incluye todas las funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

Según Fraile (1986) determino que una auditoría operacional evalúa la eficacia y eficiencia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones.

Durante las auditorías operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad. Pueden incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de cómputo, métodos de producción, mercadotecnia y cualquier otra área en la que este calificado el auditor. Debido a las diferentes áreas en las que se puede evaluar la eficacia operacional, es imposible caracterizar la conducta de una auditoría operacional típica.

La eficiencia y eficacia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros. Además, la determinación de criterios para evaluar la información en una auditoría operacional es una tarea muy subjetiva. En este sentido, la auditoría operacional es más como consultoría administrativa que lo que en general es considerada como auditoría.

La auditoría operativa es una de las funciones clave de ayuda a la gestión de una empresa, dado que incluye la revisión de los resultados y efectos

de las múltiples decisiones que se toman diariamente en una empresa y su comparación con los planes, presupuestos o pautas acordadas.

Los factores a evaluar en el trabajo de auditoría operativa son todos aquellos que tengan incidencia en la gestión de la empresa, entre ellos:

- a) Lo adecuado de la organización.
- b) La existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- c) La existencia de políticas adecuadas.
- d) El cumplimiento de las políticas establecidas.
- e) La fiabilidad de los controles establecidos.
- f) La existencia de métodos homogéneos y actuales de operación y la eficiencia de los mismos.
- g) La utilización adecuada de recursos.

La evaluación de estos factores debe ser organizada metodológicamente y en etapas para poder llevar a cabo el trabajo de auditoría operativa. Esta evaluación debe constar de tres etapas, encaminadas a determinar:

1. Si está definido el sistema a auditar en cuanto a :
 - Objetivos
 - Políticas
 - Organización
 - Información
 - Controles
 - Procedimientos
2. Si se cumple en la practica el sistema definido por la empresa, en cuanto a :
 - Políticas
 - Organización
 - Controles
 - Procedimientos
3. Si las políticas, organización, informes, controles y procedimientos reales y vigentes son los más adecuados para el cumplimiento de los objetivos del sistema, en relación no solo a la empresa, sino también a los factores del entorno en que se desenvuelve y que tienen repercusión sobre ella.

La auditoría operativa y la empresa.

Cómo detectar la necesidad de efectuar una auditoría operativa.

Anteriormente se ha mencionado que la auditoría operativa no es sino una de las funciones de la dirección de una empresa, la de evaluar el resultado de cada una de las múltiples decisiones que se toman en la misma. Por lo tanto siempre habrá necesidad de hacer una auditoría operativa; estos serán más necesarios en casos particulares, tales como:

- Después de instalar un sistema.
- Cuando se requiere una evaluación altamente técnica de un área
- Cuando debe servir de base para fijar prioridades en un amplio plan de sistemas
- Cuando se requiere una evaluación rápida de determinadas áreas con problemas.

Aportación de la auditoría operativa a los usuarios.

Los usuarios de los beneficios de la auditoría se pueden clasificar en:

- Dirección general
- Auditoría Interna
- Usuarios del Sistema

Actitud con respecto a la auditoría operativa.

Para que el trabajo llegue a tener éxito es imprescindible la intervención de la dirección en las tres fases del trabajo:

- Definición
- Desarrollo
- Implantación de las sugerencias

C) Control interno

Según la Contraloría General de la República ([CGR], 2014) determinó que el sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Información y comunicación
- Supervisión

El beneficio de contar con un sistema de control interno es la seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

Se deben cumplir las tres fases siguientes para la implementación de un sistema de control interno:

- **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

- **Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

- **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Según Téllez (2004) indico que el control interno implica el apropiado funcionamiento y desarrollo de labores dentro de una empresa basados en el aprovechamiento de la información de cada departamento, así como del sistema contable que se encarga del registro de las operaciones, fijándose para tal efecto objetivos que incrementen la eficiencia y la productividad.

Basados en la complejidad que puede alcanzar el funcionamiento de una empresa, así como de la definición de control interno, podemos apreciar que la importancia trascendental de este en la vida de los negocios impide que alguna compañía prescindiera de él. Por el contrario, independientemente de establecer un sistema apropiado conforme a sus necesidades, las empresas deben mejorarlo permanentemente con el fin de que los resultados que genere satisfagan los objetivos de su implantación.

Los principales elementos que contribuyen a establecer un control interno eficaz son los siguientes:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de la organización.
- Una clara definición de funciones y responsabilidad de los departamentos y actividades de la organización, sin áreas de responsabilidad indefinidas.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en su conjunto.
- Un sistema de informes para la administración superior y niveles de operación basado en los datos de los registros y documentos contables, diseñado para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer a la administración los factores favorables o adversos.
- El mecanismo elegido en la estructura de operación, conocido como comprobación interna, cuyo fin es lograr un funcionamiento eficaz y la máxima protección contra fraudes.
- Una planificación anticipada de los diversos elementos funcionales de la organización mediante un sistema presupuestario que provea un mecanismo de control de las operaciones futuras.
- El mantenimiento dentro de la organización de la actividad de la evaluación independiente representada por la auditoría interna, a cuyo cargo debe estar la responsabilidad de revisar políticas, reglamentos, prácticas financieras y operaciones en general, como un servicio constructivo y de protección de la administración.
- La disposición de los controles anteriores, de tal forma que se estimule y obtenga una completa y continúa ventaja de ciertas características naturales de los empleados.

Objetivos

En un sistema de control interno los objetivos de mayor importancia son:

- Proteger los activos de la empresa
- Obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla.
- Promover la eficiencia de operaciones

- Lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

Elementos del control interno

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con las normas de ejecución del trabajo, que requiere que el auditor efectúe un estudio y evaluación adecuado del sistema existente que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permite determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

El conocimiento y evaluación del control interno debe permitir a la auditoría establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor debe comunicar las debilidades y desviaciones del control interno del cliente.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr sus objetivos específicos. Dicha estructura consta de los siguientes elementos:

- ***Ambiente de control:*** representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, pues fortalecen o debilitan sus controles. Estos factores son los siguientes:
 - a) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos
 - b) Estructura de la organización de la entidad.
 - c) Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités.
 - d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
 - e) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
 - f) Políticas y prácticas del personal.
 - g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

La calidad del ambiente de control interno es una clara señal de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

- **Evaluación del riesgo:**

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos.

- **Actividades de control:** Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control.

- **Información y comunicación:** Se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene, genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.

- **Actividades de Supervisión:** Se refiere al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de mejora y evaluación.

D) Gestión integral de riesgos

Según la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia ([SBEFB], 2008) determinó que la gestión integral de riesgos debe ser entendida como un proceso que conlleva una amplia gama de elementos, definiciones y la realización de una serie de actividades por parte de las organizaciones, con el propósito de hacer frente a los diversos riesgos a los que se exponen las operaciones que realizan.

Este proceso debe ser estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización.

De manera puntual, la gestión integral de riesgos implica que las organizaciones implementen sistemas de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de todos los riesgos inherentes a sus actividades, bajo un enfoque global. Esto requiere que las entidades tengan una visión clara de sus fortalezas tácticas y de sus debilidades potenciales, a fin de diseñar las metodologías más apropiadas a sus características particulares de tamaño y grado de desarrollo, así como a su grado de preparación.

La forma de llevar adelante estas actividades, constituye el sello particular del estilo de gestión de riesgos de cada organización, así como un elemento de diferenciación de la cultura con que se aborda esta temática.

El alcance del sistema integral de gestión de riesgos, debe abarcar a todas las instancias de la estructura organizacional de la organización. Por ello, el carácter sólido del gobierno corporativo constituye un factor clave y fundamental para su efectividad, siendo la Gerencia, previa aprobación del Directorio u órgano equivalente, responsable de ejecutar y operar el sistema de gestión integral de riesgos en la organización.

Un buen sistema de gestión integral de riesgos se inspira en los siguientes principios:

- Independencia funcional con jerarquía compartida, de forma que los objetivos y metodologías son establecidos desde la alta dirección.
- Estructura organizativa adaptada a la estrategia comercial, pero prevaleciendo los criterios de gestión de riesgo.
- Capacidad ejecutiva cimentada en el conocimiento sobre gestión de riesgos.
- Toma de decisiones, en las instancias que correspondan, con enfoque de riesgos y visión integral.
- Alcance de todas las actividades y funciones concernientes a la gestión de los diversos riesgos a los que se expone la organización.
- Definición de objetivos acordes con el perfil de riesgos de la organización, lo que implica consistencia con una serie de políticas

y procedimientos tendientes a diversificar el riesgo y minimizar su impacto.

- Exposición a los distintos tipos de riesgo, estableciendo límites internos de tolerancia.
- Priorizar acciones preventivas, antes que correctivas.

Las prácticas internacionales reconocen para la gestión integral de riesgos, un proceso conformado por al menos seis etapas adecuadamente estructuradas, consistentes y continuas, llevadas a cabo para todos los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera: identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación.

Asociadas a cada etapa, existen actividades a ser desarrolladas operativamente, entre ellas:

- Reconocer sucesos o eventos que, de presentarse, ocasionarán pérdidas a la organización.
- Determinar o estimar la posibilidad o probabilidad de ocurrencia de tales eventos.
- Estimar los montos de las potenciales pérdidas que podrían generar dichos sucesos.
- Ordenar y clasificar los sucesos, conforme la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto en pérdidas que podrían ocasionar.
- Adoptar acciones preventivas para aminorar la probabilidad de ocurrencia de los eventos adversos, o minimizar las pérdidas en caso de materializarse los mismos.

En este marco, es imperioso que la organización cuente con sistemas de información y bases de datos, que posibiliten generar información oportuna y confiable tanto al Directorio u órgano equivalente y la Alta Gerencia, como a las instancias de toma de decisiones de las áreas comerciales o de negocios.

A continuación se presenta una breve explicación del alcance de cada una de las etapas del proceso de gestión integral de riesgos, haciendo notar que dichos temas son tratados de manera más específica y

particular, en las guías de gestión de los riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operativo.

➤ **Identificación**

Se entiende por identificación al proceso de caracterización de los riesgos a los cuales está expuesta la organización. Generalmente, en esta etapa de identificación se construye la matriz de riesgos con los diferentes tipos de riesgo que amenazan a la organización. Es muy importante que la identificación sea el resultado de un ejercicio participativo de directivos y ejecutivos, así como de los ejecutores de los procesos, desagregando a la organización preferiblemente en los siguientes niveles: área comercial o de negocios (front office), área de riesgos (middle office) y área de registro de la información (back office). Como resultado de este proceso, se deben identificar los eventos adversos, las áreas expuestas a los riesgos y el posible impacto que ocasionaría a la organización la materialización de tales eventos.

➤ **Medición**

La etapa de medición comprende el proceso mediante el cual la organización cuantifica sus niveles de exposición a los riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operativo, considerando toda la gama de operaciones que realiza. Abarca también, la medición de la frecuencia e impacto de las pérdidas que podrían ocurrir, como consecuencia de la materialización de los eventos adversos inherentes a cada uno de dichos riesgos, pudiendo distinguirse entre pérdidas esperadas y pérdidas inesperadas atribuibles a cada tipo de riesgo.

➤ **Monitoreo**

La labor de monitoreo debe involucrar a todas las instancias inmersas en la gestión de riesgos, y debe ser entendida como el establecimiento de procesos de control al interior de la organización, que ayuden a detectar y corregir rápidamente deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos para

gestionar cada uno de los riesgos. El alcance abarca todos los aspectos de la gestión integral de riesgos, considerando el ciclo completo y la naturaleza de los riesgos, así como el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones de la organización.

➤ **Control**

El control de riesgos se define como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento, que podría originar pérdidas. La organización debe establecer mecanismos de control que consideren todos los riesgos a los que se enfrenta.

➤ **Mitigación**

La etapa de mitigación está constituida por las acciones realizadas o las coberturas implementadas por la organización, con la finalidad de reducir al mínimo las pérdidas incurridas, una vez materializados los sucesos o eventos adversos motivadores de riesgos.

➤ **Divulgación**

La última fase del proceso de gestión integral de riesgos, consiste en la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la organización y sus riesgos, tanto al Directorio u órgano equivalente, como a la Gerencia y al personal pertinente. También se hace extensible a interesados externos, tales como: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Riesgo operativo

Es el riesgo de incurrir en pérdida como consecuencia de deficiencias o fallos de los procesos internos, errores humanos, mal funcionamiento de los sistemas, sucesos externos o fraudes.

Gestión del riesgo operativo

Es el conjunto de estructuras, actividades y procesos específicos orientados a la identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operativo.

Para realizar una adecuada gestión del riesgo operativo, el primer paso consiste en identificar las principales actividades que desarrolla la organización y subdividirlas por líneas de negocio, de acuerdo con su modelo estratégico de negocios.

Habiéndose logrado una buena estructuración de las líneas de negocio y sus actividades y procesos, el siguiente paso es determinar las posibles fallas que pudieran presentarse en procesos, personas, tecnología de información y/o los eventos externos y que podrían impactar negativamente sobre los objetivos institucionales de la organización. La identificación debe realizarse para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes, ya sean existentes o nuevos.

Las organizaciones pueden identificar sus riesgos operativos de diferentes maneras, una de las cuales se presentan a continuación:

Mapeo de Riesgos

Es el proceso destinado a agrupar las diferentes unidades de negocios, funciones organizativas o procesos, según el tipo de riesgo, para determinar cuáles deberían ser las prioridades de atención en la gestión del riesgo operativo. Este mapeo puede ser complementado con la elaboración de una matriz de identificación de riesgos.

E) Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna

Según The Institute of Internal Auditors ([IIA], 2012) indico que estas normas se aplican a los auditores internos individualmente y a las actividades de auditoría interna. Todos los auditores internos son responsables de cumplir con las Normas relacionadas con la objetividad, aptitud y cuidado profesional. Además, los auditores internos son responsables de cumplir con las Normas que son relevantes para el desempeño de su trabajo.

NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

1. Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo.

- La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.
- La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

2. Independencia y Objetividad

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

3. Independencia de la Organización

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

- La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

4. Objetividad Individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.

5. Impedimentos a la Independencia u Objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

- Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno

provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

- Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna.
- Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.
- Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

6. Pericia y Debido Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

7. Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

- El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.
- El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.
- Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles clave en tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que le permitan desempeñar el trabajo asignado. Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor

interno cuya responsabilidad fundamental es la auditoría de tecnología informática.

- El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

8. Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.

La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.

La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.

El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

- Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.
- El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.
- El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:
Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo.

La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.

El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

9. Desarrollo Profesional Continuado

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

10. Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas* y el *Código de Ética*.

11. Evaluaciones del Programa de Calidad

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

12. Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, y Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las *Normas*.

13. Evaluaciones Externas

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

14. Reporte sobre el Programa de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

15. Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas*.

16. Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las *Normas* y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del *Código de Ética*, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total. Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

1. Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

2. Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

- El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.
- El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir

valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

3. Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación.

El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

4. Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

5. Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

6. Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

7. Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

8. Naturaleza del Trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

9. Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los

riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

- La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.
- La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente: Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, Eficacia y eficiencia de las operaciones, Protección de activos, y Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.
- Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.
- Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

10. Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

- Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente: Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, Eficacia y eficiencia de las operaciones, Protección de activos, y Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.
- Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y

programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

- Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos.

Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

- Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas. Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

11. Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- ✓ Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- ✓ Comunicar eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- ✓ Coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección.

La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

12. Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

13. Consideraciones sobre Planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.

Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.

La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.

Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

- Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.
- Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

14. Objetivos del Trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

- Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.
- El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

- Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

15. Alcance del Trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

- El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.
- Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, deberá lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría
- Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

16. Asignación de Recursos para el Trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

17. Programa de Trabajo

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados.

- Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

- Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.

18. Desempeño del Trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

19. Identificación de la Información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

20. Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

21. Registro de la Información

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

- El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la dirección superior o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.
- El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.
- El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

22. Supervisión del Trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

23. Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

24. Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

- La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.
- Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.
- Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.
- Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

25. Calidad de la Comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

26. Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

27. Declaración de Incumplimiento con las Normas

Cuando el incumplimiento con las *Normas* afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer: Las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente, Las razones del incumplimiento, y El impacto del incumplimiento en la tarea.

28. Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de auditoría debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

29. Supervisión del Progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

- El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.
- La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

30. Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para

la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

F) Planeamiento Estratégico

Según Olivera (2014) indico que el planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. Esta definición si bien enfatiza el primer aspecto esencial de la estrategia, referido al horizonte temporal de mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos, incorporando este horizonte temporal al concepto, que no estaba presente en la definición inicial de estrategia, deja de lado el aspecto competitivo, y que es consustancial al concepto de estrategia, que tampoco se consideró en la primera definición.

En efecto, los objetivos de una organización, según lo atestigua la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en un curso de colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales en razón de tal circunstancia se constituyen precisamente en competidores.

Según Altair Eco3 Colecciones (2014) determinó que el Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de una empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma G.K. Chesterton (1874-1936): "La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra".

¿Por qué consideramos el Plan Estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos?

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta no sólo nos beneficia a nosotros mismos como organización, sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): "Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo".

- **Visión**

Según Altair Eco3 Colecciones (2014) indico que el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede

o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- ✓ Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- ✓ Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- ✓ Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- ✓ Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- ✓ Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- ✓ Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?
- ✓ Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- ✓ La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- ✓ Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- ✓ La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el entorno hostil, en el cual la empresa compete, o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

Warren y BurtNanus (1985) citado por Olivera (2014), identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo. "Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la

empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad.

Una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión -propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores-. Sin embargo los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente aunque pueda permanecer en el tiempo. Es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa. Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva; sin embargo la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal.

- **Misión**

Según Altair Eco3 Colecciones (2014) indico que la misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- ✓ Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- ✓ Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

- ✓ Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- ✓ Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- ✓ La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- ✓ La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- ✓ Responde a las preguntas: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

Según Rivera (1991) demostró que la investigación que llevaba a cabo ponía de manifiesto la necesidad de formular una definición de la palabra misión.

Algunas empresas creen que la misión es básicamente una herramienta estratégica, una disciplina intelectual que define su razón comercial y su mercado-objetivo. En este contexto, la misión aparece como el primer paso a dar en la gestión estratégica y existe para responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser? Otras empresas ven la misión como el "pegamento" cultural que les hace capaces de funcionar como a un colectivo.

Nuestra opinión es que la misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja

competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan "la forma en la que hacemos las cosas en la empresa".

Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas:

- ✓ El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- ✓ El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.

Una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar. Nosotros creemos que la misión es el concepto más potente y no coincidimos con Bennis y Nanus en la utilización de la palabra visión sin separar los dos conceptos. La visión es válida porque los objetivos lo son, pero es la claridad del concepto de misión la que nosotros creemos que constituye la fortaleza de un gran líder.

En tiempos de cambio, una nueva misión puede ser difícil de distinguir de una visión, porque la nueva misión será también una imagen mental de un estado deseable futuro. Así, nuestra diferencia de opinión puede no ser muy importante en la práctica. A pesar de ello, creemos que es preciso hacer dos advertencias acerca del concepto de visión. La primera, es que la visión pierde su poder cuando se alcanza. No supone una fuerza que guía la acción y la organización puede empezar a perder el rumbo. Por otro lado, si la visión es tan inalcanzable que no puede lograrse en los próximos 5 o 10 años, pierde su poder motivador y estimulante. Se convierte en algo demasiado ambicioso y no realista.

La misión es un concepto mucho más intemporal, puesto que entronca con la forma en que se dirige la organización hoy y con su propósito. Estas dos ideas son duraderas y pueden suministrar una fuente inagotable de energía y superación.

G) Situación Económica

Según Gitman (2007) determinó que el estado de pérdidas y ganancias proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta al 31 de diciembre. Además, los estados mensuales de pérdidas y ganancias se elaboran por lo regular para uso de la administración, y los estados trimestrales se entregan a los accionistas de corporaciones de participación pública.

Según Abanto (2011) indico que una entidad presentara todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas en un periodo:

- a) En un único estado del resultado integral, o
- b) En dos estados: uno que muestre los componentes del resultado (estado de resultados separado) y un segundo estado que comience con el resultado y muestre los componentes del otro resultado y muestre los componentes del otro resultado integral (estado del resultado integral).

Como mínimo, el estado del resultado integral incluirá partidas que presente los siguientes importes del periodo:

- a) Ingresos de actividades ordinarias;
Ganancias y pérdidas que surgen de la baja en cuentas de activos financieros medidos al costo amortizado;
- b) Costos financieros
- c) Participación en el resultado del periodo de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación;

Si un activo financiero se reclasifica de formas que se mide a valor razonable, cualquier ganancia o pérdida surgida de una diferencia entre el importe en libros anterior y su valor razonable en la fecha de la reclasificación (como se define en la NIIF 9);

- d) Gastos por impuestos
- e) Un único importe que comprenda el total de:
 - El resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas, y
 - La ganancia o pérdida después de impuestos reconocida por la medición a valor razonable menos costos de venta, o por la disposición de los activos o grupos para su disposición que constituyan la operación discontinuada.
- f) Resultados;
- g) Cada componente de otro resultado integral clasificado por naturaleza (excluyendo los importes a los que se hace referencia en el inciso h));
- h) Participación en el otro resultado integral de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen con el método de la participación; y
- i) Resultado integral total.

Una entidad revelara las siguientes partidas en el estado del resultado integral como distribuciones para el periodo:

- a) Resultado del periodo atribuible a:
 - Participaciones no controladoras y
 - Propietarios de la controladora.
- b) Resultado integral total del periodo atribuible a:
 - Participaciones no controladoras y
 - Propietarios de la controladora.

Una entidad presentara partidas adicionales, encabezamientos y subtotales en el estado del resultado integral y el estado de resultados separado (si se presenta), cuando tal presentación sea relevante para comprender el rendimiento financiero de la entidad.

Dado que los efectos de las diferentes actividades, transacciones y otros sucesos de una entidad, difieren en frecuencia, potencial de ganancias o pérdidas y capacidad de predicción, la revelación de información sobre los componentes del rendimiento financiero ayuda a los usuarios a comprender dicho rendimiento financiero alcanzado, así

como a realizar proyecciones a futuro sobre este. Una entidad incluirá partidas adicionales en el estado del resultado integral y en el estado de resultados separado (cuando se lo presenta), y modificar las denominaciones y la ordenación de partidas cuando sea necesario para explicar los elementos del rendimiento financiero. Una entidad considerara factores que incluyan la materialidad (importancia relativa) y la naturaleza y función de las partidas de ingreso y gasto.

Una entidad no presentara ninguna partida de ingreso o gasto como partidas extraordinarias en el estado del resultado integral, en el estado de resultados separado (cuando se lo presenta) o en las notas.

H) Estados financieros

Según Abanto (2011) determinó que los estados financieros con propósito de información general son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo. Los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio
- d) Ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas
- e) Aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales, y
- f) Flujos de efectivo

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

Un juego completo de estados financieros comprende:

- a) Un estado de situación financiera al final del periodo
- b) Un estado del resultado integral del periodo
- c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo
- d) Un estado de flujos de efectivo del periodo
- e) Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y
- f) Un estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una re expresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

I) Razones financieras

Según Bernstein (1997) indico que los ratios o razones financieras figuran entre las herramientas de análisis financiero más conocidas y ampliamente utilizadas. Al mismo tiempo, con frecuencia se malinterpreta su función y, como consecuencia de ello, se sobreestima su significación.

Un ratio expresa la relación matemática entre una cantidad y otra. Aunque el cálculo de un ratio es una operación aritmética sencilla, su interpretación es una cuestión mucho más compleja.

Los ratios son herramientas de análisis que en la mayor parte de los casos proporcionan a los análisis claves y síntomas de las condiciones subyacentes. Los ratios, adecuadamente interpretados, pueden indicar asimismo el camino hacia áreas que requieren una investigación y un examen más profundos. El análisis de un ratio puede revelar relaciones y bases de comparación que muestran condiciones y tendencias imposibles de detectar mediante la inspección de los componentes individuales del ratio.

Dado que los ratios, como otras herramientas de análisis, se orientan al futuro, el analista debe ser capaz de ajustar los factores presentes en

una relación a la forma y dimensión que probablemente tendrán en el futuro. Debe conocer también los factores que influirán en esos ratios en el futuro. Así pues en el análisis final, la utilidad de los ratios depende por completo de que sean interpretados con inteligencia y destreza.

Según Gitman (2007) determinó que la información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de eficiencia operativa de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de ganancias y pérdidas y el balance general de la empresa.

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que la empresa está sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la empresa y trata de generar razones financieras que sean favorables para los propietarios y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro.

El análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica; lo más importante es la interpretación del valor de la razón. Se requiere de una base significativa de comparación para responder a

preguntas como, "¿es demasiado alta o baja?" y "¿es buena o mala?" existen dos tipos de comparaciones de razones: el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

Análisis de una muestra representativa: implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas en un mismo periodo. Con frecuencia, una empresa compara los valores de sus razones con los de un competidor clave o grupo de competidores al que desea imitar. Este tipo de análisis de muestra representativa, denominado benchmarking (evaluación comparativa) se ha vuelto muy popular.

Análisis de series temporales: evalúa el rendimiento con el paso del tiempo. La comparación del rendimiento actual y pasado, usando las razones, permite a los analistas evaluar el progreso de la empresa. Las tendencias que se están desarrollando pueden observarse mediante las comparaciones de varios años. Cualquier cambio significativo de un año a otro puede ser el indicio de un problema serio.

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.

- **Razones de liquidez**

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que esta puede pagar sus cuentas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida).

- **Índices de actividad**

Estos miden que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Existen varios

índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales.

- **Índices de rentabilidad**

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.

Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad con respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el rendimiento a través de los años. Tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común son:

- a) **Margen de utilidad bruta**, mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la manera siguiente:

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

- b) **Margen de utilidad operativa**, mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y

dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas sobre cada dólar de ventas. La utilidad operativa es porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la manera siguiente:

$$\text{UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

- c) **Margen de utilidad neta**, mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la manera siguiente:

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

2.3 Definición de términos básicos.

Auditoria: Es un proceso sistemático mediante el cual se realiza una meticulosa evaluación de hechos y eventos relacionados con la situación económica, financiera, etc., de una organización con el fin de determinar el grado de correspondencia de los mismos para luego informar a los interesados.

Auditoria operativa: Evaluación de todas las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas.

Auditor: Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión

administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

Aseveraciones: Afirmaciones de la gerencia, explícitas o implícitas, que están incorporadas en los estados financieros.

Calandria: Máquina que sirve para prensar o satinar papel o tela gracias a dos cilindros calentados generalmente al vapor.

Control interno: Proceso realizado por los organismos administrativos de una empresa con el objetivo de proveer seguridad en el logro de los objetivos de la organización.

Control de calidad: el seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio.

Centrifugado: Aplicación de una fuerza centrífuga a una materia para secarla.

Cuestionario: Instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo donde se desea verificar, comprobar evidencias.

Desinfección: Destrucción de los gérmenes que pueden causar infecciones.

Desempeño: Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.

Dictamen: Documento de tipo formal que suscribe el Contador Público una vez finalizado su examen. Este documento se elabora conforme a las normas de la profesión y en él se expresa la opinión sobre la razonabilidad del producto del sistema de información examinado una vez culminado el examen.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas.

Eficiencia: Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Empresa: organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Enjuague: Aclarar y limpiar con agua lo que se ha enjabonado.

Estados Financieros: Informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

Estado de Situación Financiera: estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa y está estructurado por el Activo, Pasivo y Patrimonio.

Estado de Resultados: estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados durante un periodo determinado.

Estado de cambios en el patrimonio neto: estado financiero que recoge información sobre todas las operaciones que han afectado al patrimonio neto a lo largo del presente ejercicio y del ejercicio anterior.

Estado de flujo de efectivo: estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

Gestión: Es la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Hallazgos: Hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de un asunto en particular, al comparar la condición (situación detectada) con el criterio (deber ser).

Lavado: Acción y resultado de lavar o lavarse.

Lavandería industrial: servicio que consiste en la limpieza de la ropa, se suele trabajar para clientes más grandes como serían hoteles, restaurantes, hospitales, etc.

Matriz de riesgo: Herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo).

Plan de auditoría: Documento que se elabora al final de la fase de planeamiento, en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría administrativa.

Papeles de trabajo: Evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Planchado: Pasar la plancha caliente sobre la ropa para quitarle las arrugas.

Pre lavado: Lavado previo de preparación para ropa muy sucia.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: Es un método o sistema que consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Programa de auditoría: Procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Razones Financieras: Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las

cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Recepción: consiste en recoger las prendas a lavar del establecimiento del cliente.

Riesgo: Cuando en un proceso existe la posibilidad de que haya una alteración negativa respecto de los resultados.

Situación económica: Es el balance contable que se realiza al final de un ejercicio, ya sea de una empresa o de un país. El balance otorga los análisis más acercados a la evaluación positiva o negativa, esto permite tomar decisiones en cuanto estén dentro de lo posible, fijar metas y hacen eficiente la producción.

Secado: Eliminación del líquido o la humedad.

Servicio: conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Selección: consiste en clasificar las prendas a lavar según el tipo, color y estado de estas.

Verificación: consiste en la observación minuciosa de los diferentes tipos y estados de las prendas a lavar.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis.

Los correctivos derivados de las incidencias de la Auditoria Operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial mejoran la situación económica de la empresa "Servicios Melchorita S.A.C."

3.2. Operacionalización de variables.

Variable independiente: Auditoria Operativa

Variable dependiente: Situación Económica

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente	Examen sistemático y estructurado de programas de acción con el objetivo de evaluar e informar sobre el uso de los recursos de la organización de manera económica y eficiente.	PROCESOS	Nº DE PROCESOS DEFICIENTES
Auditoria Operativa			NIVEL DE EFICIENCIA
			NIVEL DE EFICACIA
Variable Dependiente	Es la capacidad de la empresa para generar un resultado que podría devenir en un resultado positivo (Ganancias) o negativo (Pérdidas).	RENTABILIDAD	RATIOS DE RENTABILIDAD
Situación Económica			UTILIDAD ESPERADA
		MEJORAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
TOTAL DE AHORROS			

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Los procedimientos a seguir para el desarrollo de la investigación titulada: Auditoria operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial y la mejora en la situación económica de la empresa "Servicios Melchorita S.A.C.", son los siguientes:

- Se analizará la situación actual del proceso de lavandería industrial que incluye desde el recojo de las prendas hasta la entrega a sus clientes, así como también situación económica actual aplicando la Auditoria Operativa, esto través de un programa diseñado para una mejor implementación de la auditoria a la empresa.
- Luego de la aplicación de la Auditoria Operativa y emitido en informe final, en la cual detalle las observaciones encontradas durante la auditoria operativa, se diseñará las Acciones Correctivas para cada observación identificado, con el fin de tomar decisiones favorables para la empresa.
- Se realizará la implementación de las Acciones Correctivas, en la cual se hará un seguimiento y verificación del impacto que genera para la empresa.
- Al finalizar la auditoría operativa e implementada las acciones correctivas, se comprobará que a raíz de esta, se logrará mejorar la situación económica, y la eficiencia en el proceso, mediante la constatación de nuestras conclusiones.

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación.

Cuasi experimental.

5.2. Material de estudio.

5.2.1 Población.

Empresas de Lavandería Industrial en la Ciudad de Trujillo.

5.2.2 Muestra.

Empresa "Servicios Melchorita S.A.C."

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

5.3.1 De recolección de información.

- Observación: Se realizará la observación directa tanto al proceso de lavandería industrial como a los trabajadores que intervienen, con el fin de captar la realidad, comprender el proceso e identificar los problemas.
- Entrevista: Se realizará una entrevista con el personal a cargo de la supervisión del proceso de lavandería con el fin de recabar información sobre procedimientos, detalles de volúmenes, y decisiones operativas.
- Cuestionarios: Se diseñará un cuestionario de preguntas que serán aplicadas al personal que intervienen directa o indirectamente en la prestación del servicio.
- Bibliografía: Se hará uso de libros, revistas y sitios web con el objetivo de recolectar información para realización de la investigación.
- Tesis: Se hará uso de este instrumento con el objetivo de conocer temas relacionados con nuestro proyecto y utilizar como antecedentes.
- Internet: Se utilizará esta técnica con el fin de recolectar información básica o teórica, además de datos estadísticos que sean necesario para el desarrollo y análisis del proyecto.

5.3.2 De procesamiento de información.

- **Análisis de datos:** Se analizará los datos obtenidos de la empresa con el fin de resaltar información útil.
- **Tablas:** Se elaboraran tablas para la mejor organización del programa de auditoría operativa así como también para la comparación de los estados Financieros en la empresa investigada.
- **Matriz de riesgo:** Se empleará esta herramienta con el fin de identificar las actividades más importantes del proceso de lavandería, igualmente nos permitirá evaluar su efectividad.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación desde el análisis de la situación actual de la empresa, tanto en el proceso operativo del servicio, así como la situación económica aplicando la Auditoría Operativa; el diseño y la implementación de las acciones correctivas con el fin de realizar la comprobación de los resultados obtenidos con la hipótesis.

6.1. Análisis de la situación actual aplicando la Auditoría operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial.

A continuación se presenta el Plan de Auditoría Operativa que se aplicara para realizar el análisis de la situación actual del proceso de Lavandería Industrial y La Situación Económica de la empresa.

PLAN DE AUDITORIA OPERATIVA AL PROCESO DE LAVANDERIA INDUSTRIAL DE LA EMPRESA "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C." PERIODO ENERO – MARZO 2014

A. ANTECEDENTES

A.1. Aspectos generales

SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. es una empresa constituida en el mes de Agosto del 2003 en la ciudad de Lima. En sus inicios, la actividad principal estaba orientada a la prestación de servicios complementarios de Nutrición y Alimentación; ya desde el mes de octubre del 2013 la empresa únicamente se dedica a la prestación del servicio de Lavandería Industrial.

A.2. Puntos de atención

- La empresa se inició en la prestación del servicio de lavandería industrial desde el mes de octubre del año 2013.
- La empresa cuenta con una planta en donde se lleva a cabo todos los procesos y subprocesos operativos del servicio de lavandería industrial, ubicada en San Judas Tadeo Manzana I-3 lote 12- Trujillo.

- El personal de la empresa está integrado por 4 personas que laboran en el área administrativa y 8 personas en el área operativa.
- El servicio de lavandería industrial comprende desde el recojo/recepción de las prendas en el establecimiento del cliente, pasando por el proceso del lavado, hasta terminar con la entrega de las prendas lavadas en el establecimiento del cliente.
- La empresa mantiene un contrato con el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas (IREN) por un periodo de un año, iniciado desde el mes de Noviembre del 2013 a Noviembre del 2014. Considerándose a este como su principal cliente; además brinda el servicio a Inversiones Turísticas Sesa SAC (Orei Suites y spa), Inversiones Turísticas Leo EIRL (Hotel Kallpa).

B. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Objetivo general:

El objetivo de la auditoria operativa al proceso de lavandería industrial, correspondiente al periodo de enero a marzo 2014, es revisar y analizar los procesos y sub procesos del servicio, para luego realizar recomendaciones para corregir deficiencias y mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia de la empresa, comprobando el impacto positivo de estos en la situación económica de la empresa.

Objetivos específicos:

- Identificar las áreas de reducción de Costos
- Mejorar los métodos operativos
- Determinar la razonabilidad de las Políticas y normas que se dan en la empresa.
- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos

C. ALCANCE DE LA AUDITORIA

La auditoría a la empresa Servicios Melchorita SAC, comprenderá el análisis de cada proceso y sub proceso que incluye el servicio de lavandería industrial durante los meses de Enero a Marzo 2014, para corroborar si estos están siendo

ejecutados de manera eficiente y eficaz, si el personal está suficientemente capacitado para desempeñarse en su puesto, si los insumos están siendo utilizados de manera adecuada y si cuenta con estándares de control de calidad para cada proceso del servicio.

D. CONTENIDOS DEL INFORME

Nuestro examen sobre los procesos operativos que incluyen el servicio de lavandería industrial, será desarrollado de acuerdo a las siguientes etapas:

- a) Estudio preliminar
 - Datos generales de la empresa
 - Giro Económico
 - Aspecto Tributario Legal
 - Misión y Visión de la empresa
 - Estructura Organizacional de la empresa
 - Matriz de Riesgos Internos
- b) Comunicación de Observaciones

E. ADMINISTRACION DE LA AUDITORIA

a) Personal Asignado

Auditoras: Srta. Diana Elizabeth Pino Zarate
Srta. Nayarith Gyovana Carrera Chomba

b) Presupuesto de Tiempo

La realización de la auditoria duraría 90 días a partir del 01 de Enero hasta 31 de Marzo 2014.

La emisión del Informe Final de Auditoria será el 05 de Junio del 2014.

c) Visitas

Primera Visita	Del 06 al 24 de Enero 2014
Visita Interina	Del 10 al 29 de Febrero 2014
Visita Final	Del 22 al 31 de Marzo 2014

Luego de elaborar el Plan de Auditoria, se presenta el Programa de Auditoria Operativa diseñado para cada proceso que incluye el servicio de lavandería industrial, con el fin de describir razonablemente el detalle de los procedimientos de auditoría para lograr los objetivos del examen.

F. PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA

CUADRO N° 01: Programa de Auditoria Operativa

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA EN EL PROCESO DEL SERVICIO DE LAVANDERIA INDUSTRIAL				
Empresa : Servicios Melchorita S.A.C.				
Responsables : Diana Elizabeth Pino Zarate y Nayarith Gyovana Carrera Chomba				
N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar una entrevista al Supervisor de Planta, Administrador y Contador.	Anexos N° 1,2 y 3	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch.	21/01/14
2	Aplicar cuestionario a los operarios.	Anexo N° 4	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch.	21/01/14
3	Solicitar y Revisar el Manual de Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones	Anexo N° 5 y 6	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch.	21/01/14
4	Solicitar al Contador el Estado de Resultados del 01 de Octubre al 31 de Diciembre 2013.	Pagina N° 88	Gyovana Carrera Ch.	21/01/14
5	Analizar la situación Económica actual de la empresa.	Página N° 89	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch	03/02/14
6	Analizar cada etapa del proceso de servicio de lavandería industrial.	Página N° 97	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch.	04/02/14

7	Elaboración de la Matriz de riesgos al proceso operativo	Página N° 109	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch	05/04/14
8	Elaborar el informe final de auditoría operativa.	Página N° 114	Diana Pino Zarate Gyovana Carrera Ch.	14/04/14

6.1.2. Desarrollo del Programa de Auditoria Operativa

A. Entrevistas y Cuestionario

Con el fin de obtener mayor información y conocimiento acerca de la empresa y el proceso operativo del servicio de lavandería industrial; se optó por la realización de entrevistas a tres funcionarios de la empresa, al Administrador, Contador y Supervisor de Planta; además se realizó un cuestionario a los operarios de planta, los cuales intervienen directamente en el desarrollo del proceso operativo en el servicio de lavandería.

A.1. Resultados de Entrevistas

- **Entrevista al Administrador**

Se realizó la entrevista a la Sra. Luz María Corcuera Casas, encargada de la administración de la empresa Servicios Melchorita SAC; a través de esta, se logró conocer que no cuenta con mucha experiencia en este servicio ya que se iniciaron recientemente en octubre 2013 por una oportunidad que se les presentó.

A través de la entrevista, se logró conocer la labor que desempeña en relación al proceso del servicio de lavandería; si bien sus funciones son netamente administrativas, el no tener conocimiento profundo sobre el tiempo que se tardan en cada etapa del proceso del servicio, es una desventaja, ya que las decisiones vienen directamente de la administradora. Otro punto importante que se logró conocer, es que se tiene conocimiento de la falta de capacitación de su personal pero que hasta el momento no ha tomado alguna decisión para buscar mejorar esa situación, que es indispensable para tener un mejor desempeño.

VER ANEXO N°1.

- **Entrevista al Contador**

Se llevó a cabo la entrevista con el contador general de la empresa, el Sr. Daniel Quiroz Flores; a través de esta entrevista se logró conocer son las funciones que desempeñan, además de su labor como Asistente Contable sus funciones en relación al servicio de lavandería.

A través de esta entrevista se logró conocer que la empresa no cuenta con un sistema de costos, es por ello que el precio que se cobra por el servicio hacia hoteles se estableció según precio de referencia del cliente y del mercado; además presentan un deficiente control de inventarios, puesto que no se tiene el personal asignado para estas funciones. Otro punto importante que se logró identificar, es que no manejan un control estadístico sobre los reclamos por prendas mal lavadas o malogradas que han generado descuentos en el momento de la cancelación. **VER ANEXO N°2.**

- **Entrevista al Supervisor de Planta**

Se realizó una entrevista al supervisor de planta, el Sr. Roger Casas Pereda, con el fin de conocer más a fondo el proceso operativo del lavado industrial, a raíz de esto se logró identificar algunas deficiencias durante el desarrollo del proceso operativo; primeramente un dato importante es que el personal no recibe una capacitación técnica sobre el manejo de las maquinas o simplemente sobre sus funciones a desempeñar, el supervisor es quien se encarga de brindarle una capacitación básica acerca de sus funciones a desempeñar. Si bien la empresa no maneja estándares de calidad, ellos se rigen de las especificaciones que requiere el cliente.

Además con esta entrevista se logró conocer cada proceso, subproceso y actividades que incluye el servicio de lavandería industrial, desde el inicio, que comienza con el recojo de la ropa en el establecimiento del cliente, hasta el traslado de la misma para realizar el proceso del lavado y finaliza con la entrega de las prendas lavadas directamente al cliente. Adicionalmente se detalló los insumos que son utilizados, las maquinarias que utilizan que tal es el caso le hacen mantenimiento mensual.

Se dio a conocer algunos problemas que suelen suceder en la empresa como: la aplicación y utilización de insumos en cantidades no adecuadas no logran desmanchar en su totalidad las prendas, pérdida de tiempo al no estar el cliente en la hora pactada para la verificación de las prendas y las inconsistencias que se presentan al momento de realizar la conciliación con el cliente. Estos problemas ya antes mencionados están ocasionando que la empresa no funcione adecuadamente, que el servicio que brinde no esté yendo como lo planearon y en consecuencia económicamente no lograr ser rentable. **VER ANEXO N°3.**

A.2. Resultado de Cuestionario

Se aplicó un cuestionario a cada operario que trabaja directamente en el proceso operativo del servicio de lavandería industrial, un total de 8 trabajadores como son: Operadores de Maquina, Planchadora y Operarios o encargados de doblar y empaquetar la ropa; a través de esto se evidenció que la gran mayoría de los trabajadores no tiene conocimiento del Manual de Organización y Funciones o simplemente no tenían idea que existía un Manual de Organización y Funciones en la empresa, los trabajadores logran desempeñarse en cada puesto con las funciones que les asigna el supervisor; además de ello estos trabajadores no reciben una capacitación técnica sobre el manejo de las maquinas; si bien la capacitación de sus trabajadores es indispensable para este tipo de empresas que manejan grandes maquinarias; la falta no es de los trabajadores si no de la empresa, puesto que no les está brindando las herramientas necesarias para lograr brindar un servicio de calidad o simplemente lograr cumplir con cada proceso operativo de manera eficiente. **VER ANEXO N°4.**

CUADRO Nº 02: Resultados del Cuestionario

Resultado de Cuestionario a un total de 8 trabajadores				
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	
1	¿Conoce el manual de Organización y funciones?	SI	NO	
		1	7	
2	¿Conoce el manual de Procedimientos?	SI	NO	
		1	7	
3	¿Considera que el personal de su área está capacitado?	Mucho	Poco	Nada
			6	2
4	¿Cree usted que las herramientas utilizadas en el proceso son los más adecuados?	SI	NO	
		6	2	
5	¿Cumple con los tiempos establecidos entre cliente y empresa para la realización de la prestación del servicio?	Siempre	A veces	Nunca
		5	3	
6	¿Conoce los reclamos de los clientes?	SI	NO	
		4	4	
7	¿Conoce técnicamente la cantidad de insumos a utilizar en cada proceso?	SI	NO	
		2	6	
8	¿Se establecen metas diarias?	Siempre	A veces	Nunca
		8	0	
9	¿Realizan horas extras?	SI	NO	
		8	0	

B. Análisis de Estados financieros

Para tener un mayor conocimiento sobre la situación económica actual de la empresa, se solicitó al área de Contabilidad, el estado de resultados del último trimestre que comprende el periodo de Octubre a Diciembre 2013, ya

que es desde ese periodo que la empresa se inicia solo con el servicio de lavandería, anteriormente brindaba el servicio de alimentación.

CUADRO Nº 03: Estado de Resultados antes de la Auditoría

<i>Servicios Melchorita SAC</i>	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01 DE OCT. AL 31 DE DIC. 2013	
Expresado en Nuevos soles	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	113,611.20
COSTO DE VENTAS	79,669.50
GANANCIA - PERDIDA BRUTA	<u>33,941.70</u>
GASTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION	9,646.80
GASTOS DE ADMINISTRACION	3,986.88
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	
OTRAS GANANCIAS (PERDIDAS)	2,387.28
GANANCIA - PERDIDA POR ACTIV. DE OPERACIÓN	<u>17,920.74</u>
INGRESOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	1,555.20
OTROS INGRESOS - GASTOS	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA GANANCIA	<u>16,365.54</u>
IMPUESTO A LA RENTA	4,909.66
GANANCIA - PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	<u><u>11,455.88</u></u>

- Análisis de los índices de rentabilidad**

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = $\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$	33,941.70	29.88%
	113,611.20	

Muestra la influencia del costo de ventas en la utilidad Bruta respecto a los ingresos netos de la empresa, siendo la utilidad bruta sobre

ventas aproximadamente 30%, esto significa que el costo de ventas ha influido en el resultado con un 70%.

$\text{UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$	16,365.54	14.40%
	113,611.20	

Este ratio mide la influencia del costo de ventas y los gastos operativos en la obtención de la utilidad con respecto a la venta, esto significa que la utilidad antes de la aplicación de impuestos representa un 14.40%, esto quiere decir que el costo total influye en el resultado con un 85.60%.

$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$	11,455.88	10.08%
	113,611.20	

El resultado neto que se obtuvo después de haber pagado el impuesto a las ganancias con respecto a los ingresos netos es de 10%.

C. Análisis del Proceso de Lavandería

Servicio de Lavandería

Este servicio está dirigido a Hoteles y Hospitales, consiste en el recojo de las prendas en las instalaciones del cliente, para luego iniciar el proceso de lavado, centrifugado, secado, planchado, doblado y entrega de la misma.

Este servicio incluye el transporte tanto en el recojo como en la entrega.

Prendas por tipo de Cliente

Hospitales	Hostales
<ul style="list-style-type: none"> • Batas y/o camisas de paciente • Colchas y Frazadas • Chaquetas de cirujanos • Forro de colchón • Fundas 	<ul style="list-style-type: none"> •Sábanas XL, L, Red. •Cubrecamas •Manteles •Toallas Grandes y Chicas •Batas

<ul style="list-style-type: none"> • Pantalón de cirujano • Sabanas • Toallas y otros similares. 	•Cortinas y otros.
---	--------------------

Precio del Servicio de Lavandería

Para Hospitales	
Por kilogramo	S/. 3.40
Para Hostales	
Sabanas XL	S/. 2.40
Sabanas L	S/. 2.20
Sabanas Redondas	S/. 2.40
Toallas	S/. 0.60
Batas	S/. 3.50
Mantas	S/. 1.50
Forro de Almohada	S/. 1.00
Cojines	S/. 3.50

Aspectos Técnicos y Organizativos

- **Materias Primas e Insumos**

Detergente Bolívar (presentación 4.5 kg)	s/. 29.00
Desengrasante (presentación 30Lt)	s/. 182.00
Jabón bolívar (presentación 240 gr)	s/. 1.40
Suavizante (presentación 15 Lt)	s/. 102.00
Hipoclorito 8 % - Lejía (presentación 240Lt)	s/. 360.00

- **Equipos**

1 Lavadora industrial Horizontal de 30 kg de capacidad
Adquirido 06/2008, Valor \$ 5,125.00 (TC 2.968)

Proceso y Tiempo empleado	
Pre lavado	10 minutos
Lavado	20 minutos
Enjuague	20 minutos

FIGURA N° 01 Lavadora Horizontal



Fuente: Elaboración propia

1 Lavadora y centrifuga industrial Frontal de 20 kg de capacidad
Adquirido 02/2008, con un valor de \$ 8,824.00 (TC 2.891)

Proceso y Tiempo empleado	
Pre lavado	7 minutos
Lavado	13 minutos
Enjuague	13 minutos
Centrifugado	10 minutos

FIGURA N° 02: Lavadora Frontal



Fuente: Elaboración propia

1 Centrifuga Hidroextractora de 20 kg de capacidad
Adquirido 06/2008, valor \$4,640.00 (TC 2.968)

Proceso y Tiempo empleado	
Centrifugado	10 minutos

FIGURA N° 03: Centrifuga



Fuente: Elaboración propia

2 Secadoras de 30 kg de Capacidad
Adquirido 05/2008, Valor \$ 3,089.00 - \$ 4,100.00 (TC 2.769)

Proceso y Tiempo empleado	
Secado	10 minutos

FIGURA N° 04: Secadoras



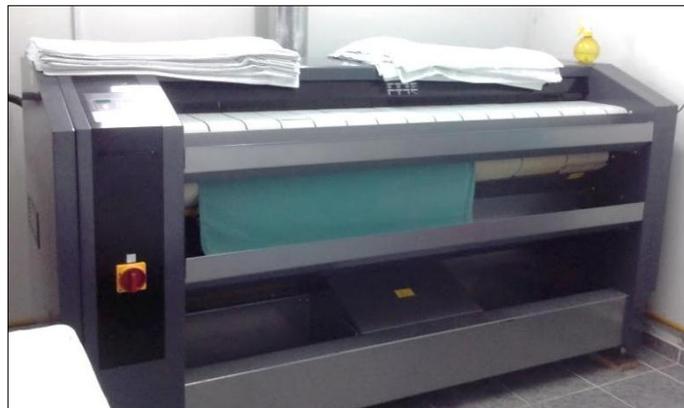
Fuente: Elaboración propia

1 Calandria - Planchadora eléctrica

Año de adquisición 2013 – Costo s/. 35,968.00

Proceso y Tiempo empleado	
Planchado	40 kg por Hora

FIGURA N° 05: Calandria



Fuente: Elaboración propia

1 Maquina Industrial de coser

Año de adquisición 2013 – Costo s/. 850.00

FIGURA N° 06: Máquina De Coser



Fuente: Elaboración propia

1 Vehículo para el recojo de prendas sucias

Adquirido 04/2009 – Valor s/. 48,981.00

Recorrido	Lugar	Hora Mañana	Hora tarde
Inicio y salida del vehículo	Planta	8:00 am	2:15 pm
Llegada al Hospital	IREN	8:15 am	2:30 pm
Salida Hospital	IREN	8:45 am	3:00 pm
Llegada Hotel	OREI	8:50 am	
Salida del Hotel	OREI	9:15 am	
Llega al Hotel	KALLPA	9:25 am	
Salida Hotel	KALLPA	9:45 am	
Llegada a Planta	Lavandería	9:50 am	3:15 pm

FIGURA N° 07: Vehículo de recojo



Fuente: Elaboración propia

1 Vehículo para el traslado de prendas limpias

Adquirido 11/2012 – Valor \$ 7,797.00 (TC 2.589)

Recorrido	Lugar	Hora Mañana	Hora tarde
Inicio y salida del vehículo	Planta	10:20 am	3:30 pm
Llegada al Hospital	IREN	10:35 am	3:45 pm
Salida Hospital	IREN	11:05 am	4:15 pm
Llegada Hotel	OREI	11:10 am	
Salida del Hotel	OREI	11:30 am	
Llega al Hotel	KALLPA	11:45 am	
Salida Hotel	KALLPA	12:00pm	
Llegada a Planta	Lavandería	12:10 pm	4:30 pm

FIGURA N° 08: Vehículo de entrega



Fuente: Elaboración propia

- **Recursos Humanos**

La mano de obra empleada para desarrollar las actividades son:

- ✓ 1 Supervisor: Es aquel que controla, supervisa e informa sobre el desarrollo del servicio de lavandería.
- ✓ 2 Operadores de Maquina: Es aquel que incorpora las prendas a las maquinas lavadoras y lleva el control de la misma.
- ✓ 1 Planchador: Es aquel que haciendo uso de la calandria realiza el planchado de las prendas.
- ✓ 3 Auxiliares: Es el personal que apoya en la recepción y entrega de las prendas, además está encargado en costura, doblado y empaquetado de las prendas.
- ✓ 1 Chofer: Es el encargado de recoger y entregar las prendas.

- **Horario de Trabajo**

El horario establecido para los trabajadores de planta Operativa – Lavandería, es

Ingreso	:	8:00 am	
Refrigerio de 10 m	:	10:10 am	10.20 am
Almuerzo	:	1:20 pm	2.00 pm
Salida	:	5:00 pm	

- **Etapas del Servicio de Lavandería**

Las actividades en planta inician a las 8: 00 am, firman asistencia para luego iniciar con el trabajo:

1. **RECOJO**

El chofer con un auxiliar se dirigen al Hospital IREN para realizar el recojo de las prendas, ahí conjuntamente con un personal de la institución se realiza el kilaje y registro de cantidades que se envía, esta etapa dura aproximadamente 30 minutos; terminando con este cliente, se dirigen al Hotel Orei donde se realiza el mismo proceso pero teniendo en cuenta el tipo de prenda que se envía, ya que el registro es por unidad, se demoran aproximadamente 20 minutos en el recojo de estas prendas; finalmente se dirigen al Hotel Kallpa, donde hacen el mismo proceso y tiempo que el anterior Hotel.

El registro del kilaje y unidad de prendas se lleva manualmente en un cuaderno acondicionado para cada cliente; estos registros muestran borrones y es poco entendible para usuarios externos al proceso.

- **Recurso humano**

1 Chofer: Encargado de Conducir el vehículo, por contrato con el cliente, se establece un horario en las mañanas desde 8.00 am hasta 9.50 am para el recojo de las prendas, luego realiza servicios de movilidad administrativa, hasta 13:00 horas. Para finalizar con el recojo de prendas en el horario de la tarde desde las 14:15 pm hasta las 15:15 pm.

1 Auxiliar: Apoyo de la actividad de recojo (carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de seguridad completo). Cumple un horario en las mañanas desde 8.00 am hasta 9.50 am. Apoyo de trabajo adicional en la planta hasta las 13:00 horas. Para finalizar con el recojo de prendas en el horario de la tarde desde las 14:15 pm hasta las 15:15 pm.

- **Activo fijo**

Camioneta Nissan Pickup 2008 registro auxiliar de activo fijo, cuyo valor en libros es de S/. 26,123.00 con una Depreciación Acumulada al 31/12/2013 de S/. 22,857.00.

- ✓ Combustible semanal S/.150.00
- ✓ Mantenimiento cada 4 meses (Cambio de aceite, limpiador de frenos, limpieza ducto de aire, filtro.) S/. 405.00.

- **Materiales**

Evidencia:

1. Contrato con el cliente.
2. Documentos del chofer
 - ✓ Contrato de trabajo vigente: 01/12/2013 al 31/05/2014
 - ✓ Licencia de Conducir: N° D43567592
 - ✓ SOAT, Tarjeta de propiedad
 - ✓ Carnet de sanidad: Vigente desde 04 Set. 2013 al 04 Marzo 2014
3. Documentos del auxiliar
 - Contrato de trabajo vigente: 01/02/2014 al 31/05/2014.
 - Carnet de sanidad: Vigente desde 04 Abril 2013 al 04 Octubre 2013

2. RECEPCION

En esta etapa, el personal encargado (Operador de maquina) conjuntamente con el supervisor, reciben y verifican la ropa a ser lavada en contenedores, lo cual son clasificados por: Tipo, color y Estado de prenda para luego ser trasladado al área de lavado. Si existe diferencia entre lo registrado en el recojo, se modifica las cantidades en los mismos cuadernos, causando así los borrones. Esta etapa dura aproximadamente 20 minutos.

- **Recurso humano**

2 Operadores de Maquina y 1 auxiliar: Encargados de recibir las prendas de los diferentes clientes y seleccionar las prendas por estado, tipo y color. (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de

seguridad completo, certificado de capacitación, experiencia en el servicio.) Ingreso a la planta 8:00 am, e inicia sus actividades a partir de las 9:50 am.

1 Supervisor: Encargado de verificar y realizar el registro de la cantidad de prendas. (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro) Ingreso a planta a las 9:00 am.

- **Materiales**

Evidencia:

- ✓ Contratos de trabajo vigente.
- ✓ Carnet de sanidad vigente del supervisor, operadores de máquina y auxiliar.
- ✓ Formato de registro diario.
- ✓ No cuenta con certificado de capacitación.
- ✓ No acredita experiencia en el servicio.

3. LAVADO

Este proceso incluye el pre-lavado, lavado y enjuague que se realiza en una sola máquina.

Pre-lavado: Consiste en desmanchar y desinfectar las prendas solo con agua (10 min). Para las prendas infectadas y manchadas que vienen de hospital, se les aplica el pre-lavado con agua caliente.

Lavado: Consiste en lavar las prendas utilizando el detergente o jabón y posteriormente agregando lejía (20 min).

Enjuague: Se le agrega el suavizante para finalizar el proceso de lavado (20 min).

En varias oportunidades, la mala distribución de los insumos ha ocasionado que las prendas se malogren totalmente. Además algunas prendas necesitan ser acondicionadas para su lavado.

- **Recurso humano**

2 Operadores de Maquina: Encargados de la manipulación de máquinas. (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de

seguridad completo, certificado de capacitación, experiencia en el servicio.). Inicia el proceso de lavado a las 10:00 am

- **Activo fijo**

Lavadora industrial Horizontal de 30 kg. De capacidad, con un valor en libros de S/.15,211.00 y una Depreciación Acumulada al 31/12/2013 de S/. 8,492.00

Lavadora y centrifuga industrial frontal de 20 kg. De capacidad, con un valor en libros de S/.24,354.00 y una Depreciación Acumulada al 31/12/2013 de S/.14,206.00

CUADRO Nº 04: Detalle del proceso y distribución de insumos

MAQUINA	CAPACIDAD	PROCESOS	TIEMPO (minutos)	INSUMOS	CANTIDAD
LAVADORA 1	20 Kg	PRE LAVADO	7		
		LAVADO	13	Detergente	70 gr
				Jabon	160 gr
				Desengrasante	340 ml
				Lejia	170 ml
		ENJUAGE	13	Suavizante	70 ml
CENTRIFUGADO	10				
LAVADORA 2	30 Kg	PRE LAVADO	10		
		LAVADO	20	Detergente	100 gr
				Jabon	240 gr
				Desengrasante	500 ml
				Lejia	250 ml
		ENJUAGE	20	Suavizante	100 ml

Fuente: Elaboración propia

- **Materiales**

Evidencia:

Contratos de trabajo vigente

Carnet de sanidad vigente

No cuenta con certificado de capacitación

No acredita experiencia en el servicio

4. **CENTRIFUGADO**

Las prendas enjuagadas pasan al siguiente proceso que es el centrifugado, en donde a dichas prendas se les escurre el agua contenida hasta quedar húmedas, cabe resaltar que la empresa cuenta con solo una maquina centrifugadora, pero una de las lavadoras cuenta con centrifugadora incluida, sin embargo no se puede satisfacer la capacidad máxima de las prendas lavadas. Este proceso dura aproximadamente 10 minutos.

- **Recurso humano**

2 Operadores de Maquina: (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de seguridad completo, certificado de capacitación, experiencia en el servicio.)

- **Activo fijo**

1 Centrifuga Hidroextractora de 20 kg de capacidad, con un valor en libros de S/.13,772.00 Y una Depreciación Acumulada al 31/12/2013 de S/.6,082.00

El Tiempo para este proceso es de 10 minutos por cada 20 kg de ropa.

- **Materiales**

Evidencia

Contratos de trabajo

Carnet de sanidad

Manual de Procedimientos de lavado

No cuenta con certificado de capacitación

5. **SECADO**

Para realizar esta etapa, la empresa cuenta con una maquina secadora operativa y otra que falta instalar, siendo insuficiente para la cantidad de prendas que se lavan, y a la fecha se apoyan de los rayos solares y el aire para el secado de algunas prendas. El secado a máquina dura aproximadamente 10 minutos y en cordel aproximadamente 1 hora como mínimo.

- **Recurso humano**

2 Operadores de Maquina: Traslado de las prendas a la maquina secadora y/o a los cordeles. (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de seguridad completo, certificado de capacitación, experiencia en el servicio.)

- **Activo fijo**

1 Secadora de 30 kg de capacidad, con un valor en libros de s/.8,553.00 y una depreciación acumulada de s/. 4,847.00

1 Secadora de 30 kg de capacidad que se encuentra no operativa, originada por el mal manejo del personal.

- **Materiales**

Evidencia

Manual de Procedimientos de lavado

6. PLANCHADO

En esta área, el personal encargado realiza el planchado liso con ayuda de una calandria, en esta etapa se logra visualizar el estado de las prendas y por lo tanto es un filtro para separar la ropa manchada aun, generando así volver a procesar las prendas manchadas.

- **Recurso humano**

1 Auxiliar: Apoyo en el planchado en la máquina. (Carnet Sanitario, contrato de trabajo, seguro, uniforme de seguridad completo).

1 Supervisor de maquina: Encargado de verificar el estado de las prendas que se encuentren sin manchas ni grasa.

En caso existan prendas con manchas, estas son devueltas al área de lavado para volver a procesarlas.

- **Activo fijo**

1 Calandria – planchadora eléctrica, con un valor en libro de s/. 30,481.00 Y una depreciación acumulada de s/.508.00.

- **Materiales**

Manual de funcionamiento de maquinarias.

7. DOBLADO, COSTURA Y EMPAQUETADO

Al mismo tiempo que se plancha las prendas, el personal encargado las revisa antes para verificar que estas no presenten rasgados o desperfectos, porque si existe alguna deficiencia, estas deberán pasar por las manos de la costurera para que sean reparadas, de lo contrario tendrán que ser dobladas y empaquetadas en bolsas plásticas, teniendo en cuenta el color y tipo de prendas.

Con el empaquetado de las prendas se finaliza la jornada de trabajo, dejando todo listo para la entrega al siguiente día. Cabe resaltar que en varias oportunidades el personal realiza horas extras.

- **Recurso humano**

2 Auxiliares: personal encargado del doblado, costura y empaquetado de las prendas limpias. En total son 3 personas encargadas de llevar a cabo estas funciones, teniendo en cuenta el color y tipo de prendas.

- **Activo fijo**

Maquina industrial de coser Carsa de segunda adquirida en el año 2013 con un valor de S/.720.34.

- **Materiales**

Contrato de trabajo vigente de los auxiliares.

Facturas de compra de la máquina de coser.

Manual de procedimientos.

Manual de organización y funciones.

8. ENTREGA

Esta etapa se inicia a las 10:20 am. Con el personal y la movilidad destinados a la entrega de las prendas limpias a cada cliente. Por ejemplo en el hospital IREN se realiza la entrega con el personal de la institución, el cual las verifica y pesa teniendo en cuenta su registro; luego se dirigen a los hoteles para la entrega de las prendas limpias, donde se realiza la revisión de estas por el personal encargado, teniendo en cuenta su registro.

En varias oportunidades se ha presentado que varias prendas han sido devueltas por no estar debidamente lavadas.

- **Recurso humano**

1 Chofer: persona encargada de conducir el vehículo destinado para el proceso de entrega. De acuerdo al contrato establecido con el cliente se estima un horario para la entrega de las prendas limpias que corre desde las 10:20 am hasta las 12:10pm. Luego se realiza la entrega de prendas en el horario de la tarde desde las 15:30 pm hasta las 16:30 pm.

1 Auxiliar: personal apoyo del proceso de entrega de prendas limpias. De acuerdo al contrato establecido con el cliente se estima un horario para la entrega de las prendas limpias que corre desde las 10:20 am hasta las 12:10pm. Luego se realiza la entrega de prendas en el horario de la tarde desde las 15:30 pm hasta las 16:30 pm.

- **Activo fijo**

Minivan Lifan Foison 2012 registro auxiliar de activo fijo, cuyo valor en libros es de S/.20,186.00 con una Depreciación Acumulada al 31/12/2013 de S/. 2,355.00.

Combustible petróleo semanal S/.100.00

Mantenimiento cada 4 meses (Cambio de aceite, limpiador de frenos, limpieza ducto de aire, filtro.) S/. 200.00

- **Materiales**

Evidencia:

Contrato con el cliente.

Contrato de trabajo vigente: 01/12/2013 al 31/05/2014

Licencia de Conducir: N° D43567592

SOAT y Tarjeta de propiedad:

DNI: 43567592

Carnet de sanidad chofer Vigente

Carnet de sanidad auxiliar Vigente

Contrato de trabajo vigente: 01/02/2014 al 31/05/2014.

9. FACTURACION

La facturación con el Hospital IREN se realiza de manera mensual con una orden de servicio que es enviada por este. En el caso de los hoteles la facturación se realiza en forma semanal directamente con el personal

del área contable encargado, es ahí donde se concilia el registro que envía planta con el registro que maneja el cliente; además de que estos clientes le realicen descuentos a la empresa por fallas en las prendas entregadas. **VER ANEXO N° 8.**

Distribución de personal operativo: Tiempos y Actividades

CUADRO N° 05: Distribución de Personal operativo

PERSONAL/ HORA	JORNADA DE TRABAJO													
	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00				
CHOFER	RECOJO		RECEPCION REFRIGERIO	ENTREGA		DOBLADO Y EMPAQUETADO		ALMUERZO	RECOJO		ENTREGA		DOBLADO Y EMPAQUETADO	
AUXILIAR 1														
SUPERVISOR					SUPERVISION				SUPERVISION					
OP. MAQUINA					PROCESO DE LAVADO				PROCESO DE LAVADO					
OP. MAQUINA														
PLANCHADOR					PLANCHADO , DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO				PLANCHADO , DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO					
AUXILIAR 2														
AUXILIAR 3														

Horas Muertas u ociosas (sin laborar)
 Chofer realiza la Movilidad al Personal Administrativos

Fuente: Elaboración propia

Maquinaria Operativa en Planta

CUADRO N° 06: Maquinaria operativa

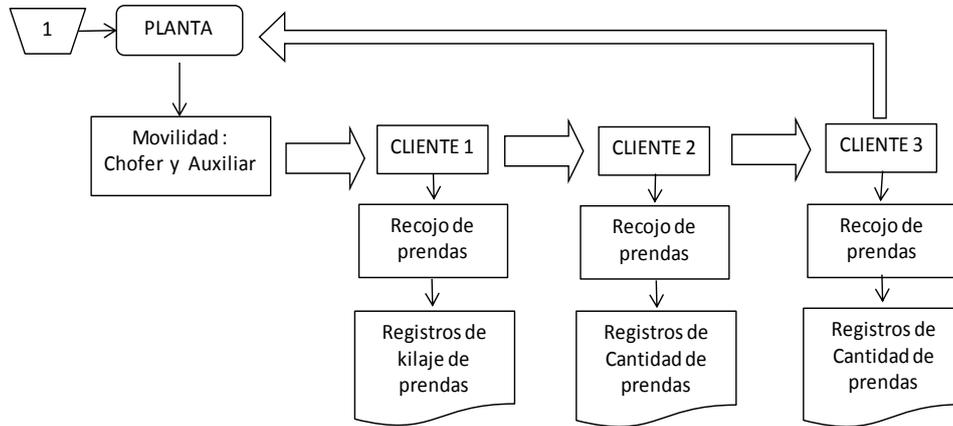
MAQUINA/ HORA	MAQUINARIA OPERATIVA											
	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00		
LAVADORA 1												
LAVADORA 2												
CENTRIFUGA												
SECADORA 1												
SECADORA 2												
CALANDRIA												

Maquinaria no operativa (malograda por mal uso)

Fuente: Elaboración propia

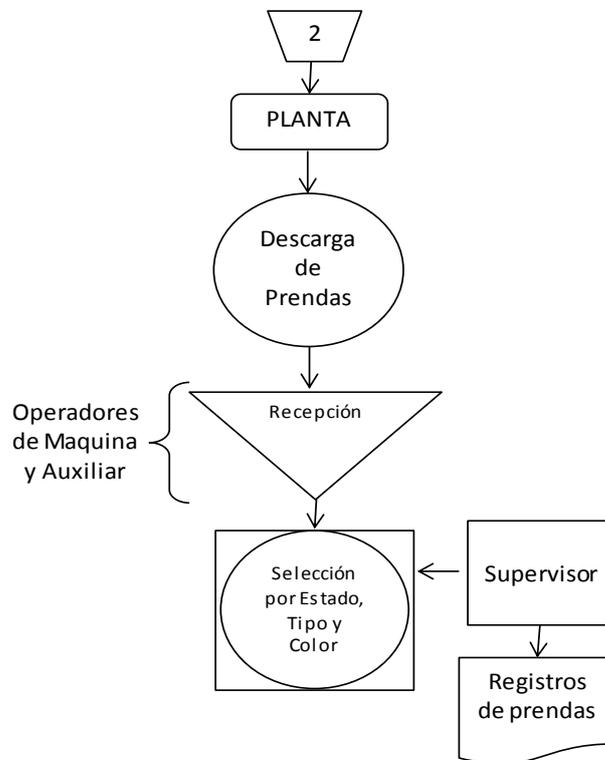
Flujo gramas Implementados en los procesos de Lavandería Industrial

GRAFICO Nº 01: Flujo grama de Recojo



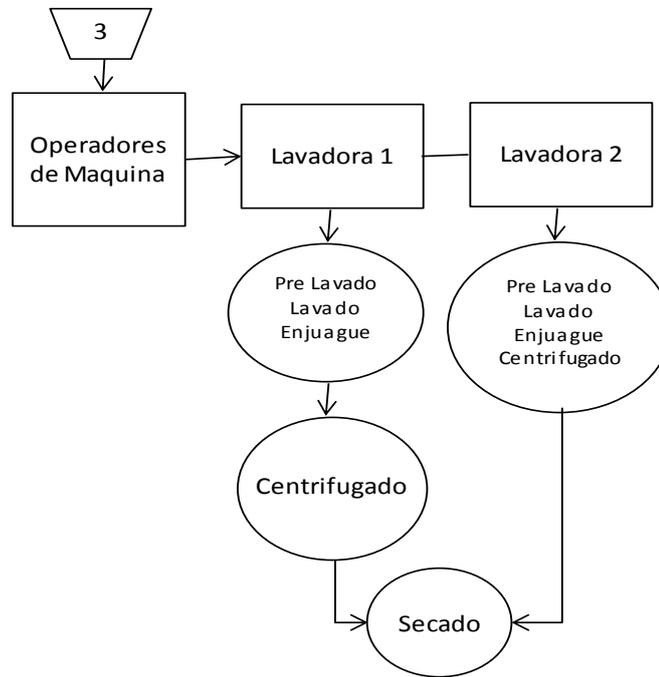
Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 02: Flujo grama de Recepción y Selección



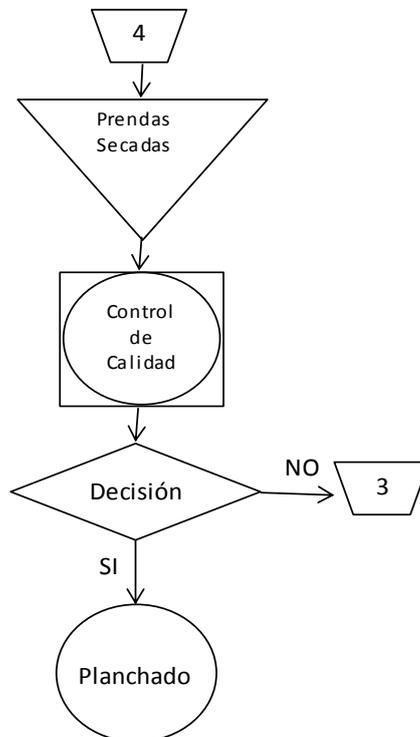
Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 03: Flujo grama de Lavado, centrifugado y secado



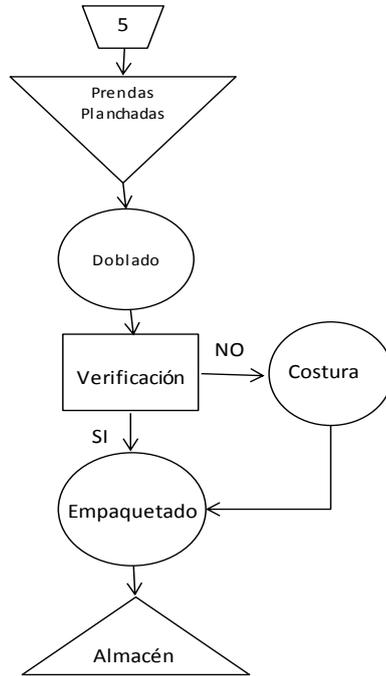
Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 04: Flujo grama de Planchado



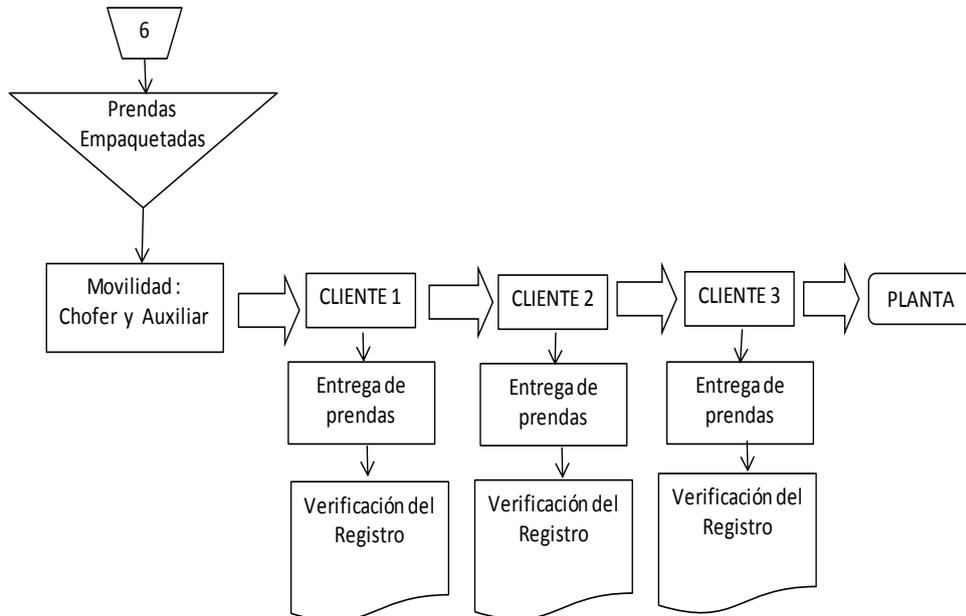
Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 05: Flujo grama de Doblado y Empaquetado



Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO Nº 06: Flujo grama de Entrega de prendas



Fuente: Elaboración Propia

Matriz de riesgos

El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos¹.

En los objetivos cualitativos se detectan los riesgos (actuales y potenciales) para tomar decisiones acerca de lo que no se desea mantener y se desea reducir. Mejorar continuamente los procesos y sistemas de control para minimizar los riesgos en los que se pueda incurrir.

En los objetivos cuantitativos asigna fondos para la cobertura de riesgos, mide correctamente la eficiencia de las líneas de negocio, incorpora este costo en el precio de los servicios.

PROCESO		PERSONAL	INFORMACION Y TECNOLOGIA	MEDIO AMBIENTE
Canal de Distribución	Obligación Contractual	Capacitación	Acceso y confidencialidad	Salud y seguridad
Capacidad operacional	Tercerizados	Dependencia de personal clave	Crédibilidad	
Efectividad y eficiencia	Perdidas y obsoletos	Limite de autoridad	Disponibilidad de Equipo y repuestos	
Falla de servicios	Seguridad Patrimonial	Retención de Talento	Integridad	
fortalecimiento	Práctica comercial			

ESCALA DE VALORIZACIÓN DEL RIESGO

Esta escala se puede analizar a través de los colores que va desde alta, media, baja, y remota.

¹ Según la definición de la SBS.

	16	ALTA
	8 - 9 - 12	MEDIA
	4 - 6	BAJA
	1 - 3	REMOTA

PROBABILIDAD DE RIESGO

- ALTA: probabilidad de frecuente ocurrencia (varias veces al año).
- MEDIA: probabilidad de ocurrencia ocasional una vez cada año.
- BAJA: probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de cinco años.
- REMOTA: probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de diez años o más.

IMPACTO DEL RIESGO

- **LEVE:** Afecta la operatividad del proceso, con consecuencias menores, no afecta la continuidad, cuyo peso es 1 y es reparable.
- **MODERADO:** En lo operativo afecta al proceso, con consecuencias menores, si afecta la continuidad, cuyo peso es 2 y es reparable.
- **CRITICO:** Afecta al proceso, con consecuencias mayores, si afecta la continuidad, cuyo peso es 3 y es reparable.
- **MUY CRITICO:** Afecta al proceso operativo, con consecuencias mayores, si afecta la continuidad, el daño es permanente, cuyo peso es 4 y es irreparable.

TOLERANCIA AL RIESGO

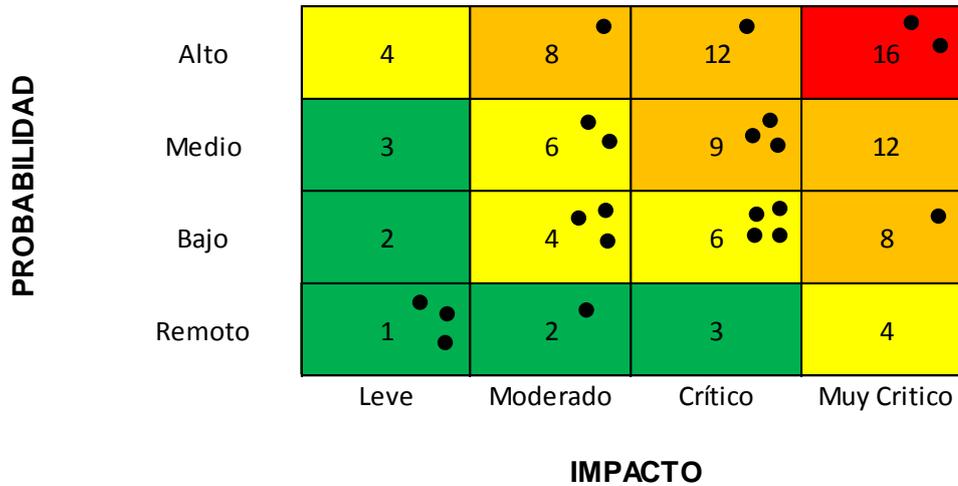
Para la empresa Servicios Melchorita, la tolerancia aceptable al riesgo es de Impacto Leve y Moderado, y de probabilidad de Baja y Remota, en tanto supere estos límites, la empresa realizara una evaluación al proceso.

CUADRO Nº 07: Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS											
MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PONDERACION			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
						PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
LAVADO INDUSTRIAL	Recojo y Recepción	Canal de Distribución	Verificar el sistema de recojo del cliente y la recepción en planta	Siniestro y accidente vehicular en vehículo de recojo y entrega		1	1	1	Chofer	verificar documentación y estado del chofer, la del vehículo, antes de salir a los clientes	Pendiente
		Obligación Contractual	Cumplir con los términos del Contrato con el cliente	Penalizaciones por incumplimiento en el horario de recojo y entrega de prendas	Si tiene Control	1	2	2	Supervisor	Mejorar el horario de recojo	
		Dependencia de personal clave	Mantener buena relación laboral con el personal	Conflictos personales o laborales entre los involucrados		2	3	6	Supervisor	Capacitar al auxiliar en caso de emergencia del chofer	Pendiente
		Disponibilidad de vehiculo, mantenimiento y Repuestos	Mantener en buen estado el vehiculo, cumpliendo con el mantenimiento preventivo	Falla mecánica por falta de mantenimiento		2	2	4	Chofer	Realizar un control de mantenimiento preventivo	Pendiente
		Salud y Seguridad	Cumplir con las normas de Bioseguridad	El personal puede contraer enfermedades por la manipulación de la ropa en el recojo y recepción		3	2	6	Supervisor	Verificar el correcto uso de uniforme de seguridad	Pendiente
	Lavado	Capacidad Operacional	Determinar la capacidad de maquinas en todo el proceso de lavado	Detectar cuellos de botella ante aumento de demanda		2	3	6	Supervisor	Realizar análisis operacional de lavado y contar con otra lavadora	Pendiente
		Efectividad y eficiencia de la mano de obra	Utilizar al maximo la mano de obra disponible	Acumulación de horas ociosas		4	4	16	Gerencia	Controlar y gestionar horarios adecuados para cada empleado	Pendiente
		Servicio de lavado	Disminuir el numero de prendas mal lavadas y falladas	Descuentos del cliente por fallas en el servicio		4	4	16	Maquinista	Mejorar procedimientos de clasificación de ropa (sucias, muy sucias y contaminadas)	Pendiente
		Capacitación	Alcanzar un alto grado de eficiencia laboral	Deficiencias en el proceso operativo		3	3	9	Maquinista	Utilizar insumos apropiados por tipo de prendas	Pendiente
		Dependencia de personal clave	Mantener buena relación laboral con el personal	Conflictos personales o laborales entre los involucrados		2	2	4	Supervisor	Entrenar a otros operarios	Pendiente
		Disponibilidad de Equipos y repuestos	Mantener en buen estado las maquinas y cumplir con el mantenimiento preventivo	Fallas técnicas en las lavadoras		3	2	6	Administrador	Contar con medidas de contingencia	Pendiente

MATRIZ DE RIESGOS											
MACRO PROCESO	PROCESO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PONDERACION			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
						PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
LAVADO INDUSTRIAL	Lavado	Salud y seguridad	Cumplir con las normas de Bioseguridad	El personal puede contraer enfermedades por el uso de insumos y exposición de los mismos		2	2	4	Supervisor	Capacitar en el uso adecuado de insumos y la seguridad en su exposición y conservación	Pendiente
	Centrifugado y Secado	Capacidad Operacional	Determinar la capacidad de maquinas en todo el proceso de lavado	detectar cuellos de botella ante aumento de demanda		2	3	6	Supervisor	Realizar análisis operacional de centrifugado y secado por demanda	Pendiente
		Efectividad y eficiencia de la mano de obra	Utilizar al maximo los recursos disponibles, mano de obra e insumos	Incremento de prendas reprocesadas		4	3	12	Supervisor	Realizar un control preventivo de mano de obra e insumos	Pendiente
		Servicio de centrifugado y secado	Disminuir el numero de prendas mal lavadas y falladas	Fallas técnicas en las secadoras y centrifuga		3	3	9	Supervisor	Mantenimiento y control en centrifugado y secado	Pendiente
		Capacitación	Alcanzar un alto grado de eficiencia laboral	Deficiencias en el proceso operativo		2	1	2	Supervisor	Entrenar a otros operarios	Pendiente
		Dependencia de personal clave	Mantener buena relación laboral con el personal	Conflictos personales o laborales entre los involucrados		1	4	4	Administrador	Crear un clima de laboral con sentido de pertenencia y responsabilidad social	Pendiente
		Planchado	Capacidad Operacional	Determinar la capacidad de maquinas en todo el proceso de planchado	Detectar cuellos de botella ante aumento de demanda		2	3	6	Supervisor	Contar con medidas de contingencia
	Efectividad y eficiencia		Utilizar al maximo los recursos disponibles	Acumulación de prendas a planchar	Si tiene Control	2	4	8	Maquinista	Mejorar técnicas de planchado	
	Doblado, Empaquetado y Entrega al Cliente	Canal de Distribución	Verificar el sistema de entrega al cliente	Siniestro y accidente vehicular en vehiculo de entrega		4	2	8	Chofer	Realizar un control de mantenimiento preventivo, e instruir en cuidados en el manejo	Pendiente
		Efectividad y eficiencia de la mano de obra	Mantener un orden para la adecuada distribucion de las prendas de cada cliente	Confundir las prendas de entrega a los clientes y errores en el reporte enviado a contabilidad		2	1	2	Auxiliares	Establecer procedimientos o marcas de prendas	Pendiente
		Disponibilidad de Equipos y repuestos	Mantener en buen estado el vehiculo, cumpliendo con realizacion del mantenimiento	Falla mecánica por falta de mantenimiento		3	3	9	Supervisor	Documentación del chofer en regla y la del vehiculo, revisar vehiculo antes de salir a los clientes	Pendiente

Fuente: Elaboración propia



La evaluación del riesgo por concentración de probabilidades e impacto es que se tiene una puntuación acumulada entre media y baja condición de riesgo en los procesos de la empresa, es recomendable disminuir esta situación y trabajar sobre los efectos de riesgo alto que se encuentran en el proceso de lavado y planchado.

En la matriz de riesgo, muestra mayor probabilidad e impacto en la actividad del proceso de Lavado, uno por la acumulación de Horas ociosas y lo otro por deficiencias en el proceso de lavado; es en este punto donde se toma mayor atención, ya que se tiene que lograr disminuir el riesgo ocurrente en la empresa.

INFORME FINAL DE AUDITORÍA OPERATIVA

SERVICIOS MELCHORITA S.A.C.

Periodo: Enero – Marzo 2014

El presente Informe de Auditoría operativa se ha elaborado de acuerdo a lo establecido por las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna, correspondiente al periodo económico Enero a Marzo del 2014 a la empresa "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C."

I. INTRODUCCIÓN

1. ORIGEN DE LA AUDITORÍA:

La presente auditoría operativa tiene su origen en la necesidad de evaluar el proceso de lavandería industrial y su efecto en la situación económica de la empresa SERVICIOS MELCHORITA S.A.C.

2. NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL EXAMEN:

La naturaleza de la auditoría realizada a SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. es de tipo Auditoría operativa, orientada a alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo general

El objetivo de la auditoria operativa al proceso de lavandería industrial, correspondiente al periodo de Enero a Marzo 2014, es revisar y analizar los procesos y sub procesos del servicio, para luego evaluar el impacto de estos en la situación económica de la empresa y emitir una opinión sobre los mismos, además de realizar recomendaciones para corregir deficiencias y mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia de la empresa.

Objetivos específicos

- a) Identificar las áreas de reducción de Costos
- b) Mejorar los métodos operativos
- c) Determinar la razonabilidad de las Políticas y normas que se dan en la empresa.

d) Incrementar la rentabilidad con fines constructivos

3. ALCANCE DEL EXAMEN:

La auditoría a la empresa SERVICIOS MELCHORITA S.A.C., comprenderá el análisis de cada proceso y sub proceso que incluye el servicio de lavandería industrial durante los meses de Enero a Marzo 2014, para corroborar si estos están siendo ejecutados de manera eficiente y eficaz, si el personal está suficientemente capacitado para desempeñarse en su puesto, si los insumos están siendo utilizados de manera adecuada y si cuenta con estándares de control de calidad para cada proceso del servicio.

4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

4.1. Datos generales.

La empresa SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. Se constituyó el 15 de Agosto del 2003 en la ciudad de Lima con el fin de dedicarse a la prestación de servicios complementarios de Nutrición Y Alimentación.

El 7 de Octubre del 2003, se inscriben el Registro Único de Contribuyentes con Numero 20440492526 y con Domicilio Fiscal Cal. Nicolás Alcázar Nro. 438 Lima - Lima - Pueblo Libre (Magdalena Vieja).

Actualmente la empresa cuenta con Domicilio Fiscal en Mártir Olaya Nro. 129 Dpto. 403 Lima - Lima - Miraflores y tiene como Representante Legal al Sr. Luis Guillermo Sánchez Aranda, además de una oficina administrativa ubicada en Calle Sinchi Roca 345 – Santa María – Trujillo y su planta ubicada en San Judas Tadeo Manzana I-3 lote 12- Trujillo.

4.2. Giro económico empresarial.

SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. es una empresa de servicios que en sus primeros años se dedicó únicamente a la prestación de servicios complementarios de alimentación y Nutrición orientado a hospitales, clínicas, universidades, compañías mineras, fábricas y demás instituciones, tanto públicas como privadas, siendo sus principales clientes en la actualidad

ESSALUD – Red Asistencial La Libertad y El Instituto Regional De Enfermedades Neoplásicas Del Norte (IREN).

Actualmente la empresa ha incorporado un nuevo servicio de Lavandería dirigido a Hospitales en el Lavado y Planchado de ropa quirúrgica así como también hacia Empresas Hoteleras. En la actualidad la empresa viene cumpliendo a cabalidad con el propósito que fue fundada logrando así mantenerse en el mercado.

4.3. Aspecto Tributario Legal.

- Es una empresa de servicios que pertenece a la categoría de RENTAS EMPRESARIALES (3ra Categoría del Impuesto a la Renta), realizando pagos previos mensuales de Impuesto a la Renta Anual el que es regularizado con la declaración anual del Impuesto a la Renta.
- Realiza operaciones gravadas con el Impuesto General a las Ventas, además de que al servicio se le aplica el 12% por detracción.
- En el aspecto Tributario-Laboral la empresa esta afecta a aportar el 9% por Seguro Social de Salud (EsSalud), además retiene el 13% por concepto de Sistema Nacional de Pensiones (SNP), una tasa variable por concepto de sistema Privado de Pensiones (AFP's) y también Rentas de Cuarta Categoría (Rentas de Trabajo del Impuesto a la Renta).
- La Empresa esta acogida a la Nueva Ley MyPE, Ley 28015 y sus modificatorias, la que les ha permitido disminuir sus costos laborales en lo que concierne a Compensación por Tiempo de Servicios que se reduce solo a la mitad (1/2 CTS) y media gratificación (Julio y Diciembre). Además por estar acogidos a esta Ley tienen el beneficio de pagar tasas preferenciales en el Ministerio de Trabajo cuando realizan trámites en este ente.

4.4. Misión y visión Propuestas para la empresa.

✓ Misión

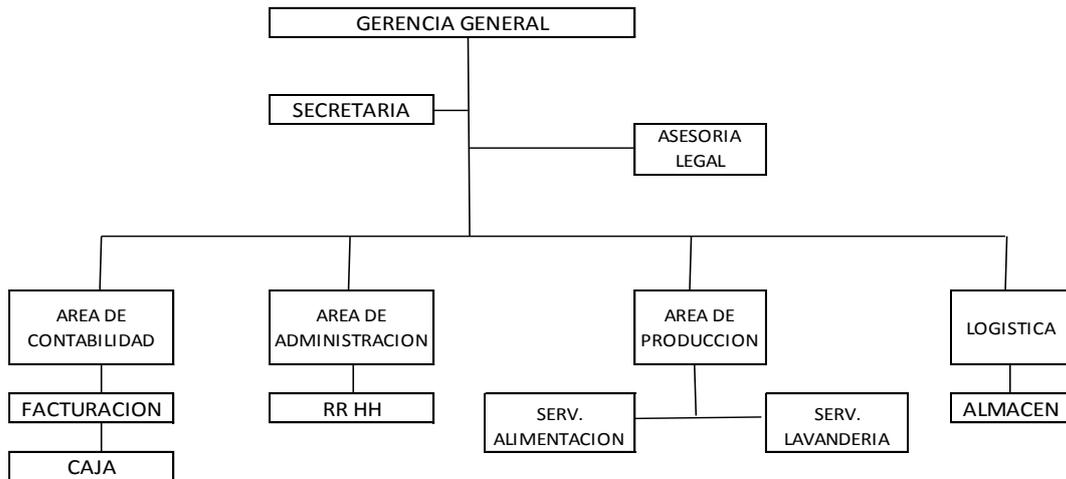
Brindar servicios de lavandería con estándares de calidad, buscando permanentemente la excelencia en los procesos y priorizando la atención a nuestros clientes con oportunidad, dedicación y trato personalizado, para que sus requerimientos sean satisfechos.

✓ **Visión**

Ser una empresa reconocida en la prestación de servicios de Lavandería Industrial, socialmente responsable con quien trabaja, como también ser una empresa sustentable y segura para nuestro personal.

4.5. Estructura organizacional Propuesta de la empresa.

GRAFICO Nº 07



4.6. Matriz de riesgos internos

Después de analizar las operaciones del proceso del lavado industrial, se identificaron las actividades que se incurren en cada etapa del proceso, la cual se determinó como la actividades de mayor riesgo al proceso de Lavado, uno por la acumulación de Horas ociosas y lo otro por deficiencias en el proceso que generan gasto por reprocesos.

5. COMUNICACIÓN DE OBSERVACIONES

En la ejecución de la Auditoría Operativa del periodo Enero a Marzo del 2014, se han encontrado observaciones que fueron comunicadas a los funcionarios y personal de la empresa.

II. OBSERVACIONES

Observación Nº 1: PERDIDA ECONOMICA DE S/.845.00 POR PRENDAS MALOGRADAS EN EL PROCESO DE LAVADO

Proceso: Lavado

Riesgo Identificado: Deficiencia Operativa

Condición

Realizada la revisión, se ha verificado la existencia de notas de crédito por devoluciones de prendas malogradas, rasgadas, descolorizadas que por falta de conocimiento técnico de los trabajadores tanto en la aplicación de insumos como en la distribución adecuada de las prendas en las maquinas generó fallas en el proceso de lavado, ocasionando así pérdidas por S/.845.00 Nuevos Soles en el periodo comprendido entre los meses de enero, febrero y marzo del presente año. A continuación se muestran las notas de crédito:

CUADRO Nº 08: Detalle de Notas de Crédito

DETALLE DE NOTAS DE CREDITO EMITIDAS						
FECHA DE EMISION	Nº SERIE	Nº COMPROBANTE	RAZON SOCIAL	BASE IMPONIBLE	IGV	IMPORTE TOTAL
28/01/2014	0001	0008	Inversiones Turísticas SESA SAC	72.03	12.97	85.00
13/02/2014	0001	0009	Instituto de Enfermedades Neoplasicas	254.24	45.76	300.00
18/02/2014	0001	0010	Inversiones Turísticas SESA SAC	114.41	20.59	135.00
22/02/2014	0001	0011	Inversiones Turísticas Leo EIRL	144.07	25.93	170.00
11/03/2014	0001	0012	Inversiones Turísticas SESA SAC	131.36	23.64	155.00
TOTAL				440.68	79.32	845.00

Fuente: Elaboración Propia

Criterio

Según el **Ítem 3 del Manual de Procedimientos**, en el cuadro referencial de los procesos e insumos empleados en el proceso de lavado, establecen los tiempos y cantidades adecuadas para el proceso.

Según los **términos de referencia y requerimientos técnicos mínimos de la Adjudicación de Menor Cuantía Nº001-2013-Iren Norte**, en el **Ítem 9.4**, se establece que el personal operativo debe contar con alto conocimiento de las actividades que le competen. VER ANEXO Nº 7.

Causa

Este hallazgo se origina por la falta de capacitación técnica sobre la utilización de los insumos además del desconocimiento del manual de procedimientos con el que cuenta la empresa.

Personal no identificado con los objetivos y metas de la entidad, así como no se cuenta con mayores incentivos al personal.

Efecto

Durante el mes de Enero 2014, la empresa presentó pérdidas por un monto de S/. 85.00 nuevos soles por prendas malogradas en el proceso de lavado, mientras que en el mes de Febrero 2014, presentó pérdidas económicas por S/. 605.00 nuevos soles y en el mes de Marzo 2014 un monto de S/.155.00 nuevos soles. VER ANEXO N° 9.

Conclusión

El total de las pérdidas económicas por prendas malogradas en el periodo Enero, Febrero y Marzo 2014 ascienden a S/.845.00 nuevos soles, lo cual afecta a la situación económica de la empresa.

Recomendación

Se recomienda la programación de capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos utilizados en el proceso, además de dar a conocer a cada operario el manual de procedimientos y establecer un sistema de supervisión permanente durante el proceso de lavado.

Observación N° 2: HORAS OCIOSAS DEL PERSONAL EN JORNADA LABORAL QUE GENERAN PERDIDAS ECONÓMICAS MENSUALES POR S/. 854.00

Proceso: Lavado

Riesgo Identificado: Acumulación de horas ociosas

Condición

De las visitas realizadas a planta, como se muestra en el siguiente cuadro, podemos apreciar el tiempo laborado por el personal en planta, así como también las horas en la que el personal operativo no efectúa labor alguna:

CUADRO Nº 05

PERSONAL/ HORA	JORNADA DE TRABAJO										
	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	
CHOFER	RECOJO		RECEPCIÓN REFRIGERIO	ENTREGA	DOBLADO Y EMPAQUETADO		ALMUERZO	RECOJO	ENTREGA	DOBLADO Y EMPAQUETADO	
AUXILIAR 1				SUPERVISION				SUPERVISION			
SUPERVISOR			PROCESO DE LAVADO			PROCESO DE LAVADO					
OP. MAQUINA			PLANCHADO, DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO			PLANCHADO, DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO					
OP. MAQUINA											
PLANCHADOR											
AUXILIAR 2											
AUXILIAR 3											

■ Horas Muertas u ociosas (sin laborar)
■ Chofer realiza la Movilidad al Personal Administrativos

A continuación el detalle cuantificado de las horas ociosas y en base al sueldo básico de cada uno el cálculo del gasto que estaría asumiendo la empresa por horas ociosas.

CUADRO Nº 09: Detalle de costos por Horas ociosas

CARGO	HORAS OCIOSAS		SUELDO	COSTO POR MINUTO	COSTO TOTAL
CHOFER	10	MINUTOS	1000.00	0.07	0.69
SUPERVISOR	50	MINUTOS	900.00	0.06	3.13
OP DE MAQUINA	110	MINUTOS	1000.00	0.07	7.64
OP DE MAQUINA	110	MINUTOS	1000.00	0.07	7.64
PLANCHADOR	60	MINUTOS	750.00	0.05	3.13
AUXILIARES	60	MINUTOS	750.00	0.05	3.13
AUXILIARES	60	MINUTOS	750.00	0.05	3.13
460					S/.28.47

Fuente; Elaboración propia

Criterio

Según los Contratos de Trabajo vigentes del personal del área operativa, su horario de trabajo establecido es de 8 a.m. a 5 p.m. (8 horas laborables y 1 de almuerzo) lo cual no se viene cumpliendo con las 8 horas efectivas de trabajo.

Causa

Los hechos expuestos se han originado por la deficiente distribución de funciones y la falta de una adecuada gestión del recurso humano por parte de la gerencia.

Efecto

Las horas ociosas genera a la empresa una perdida diaria de s/. 28.47 y mensual de s/. 854.00 afectando así la situación económica.

Conclusión

Se concluye que existe una deficiente distribución de funciones y falta de gestión del recurso humano que origina la existencia de horas ociosas lo cual a su vez genera una pérdida mensual de S/ 854.00, afectando así la situación económica.

Recomendación

Con el propósito de contribuir a la mejora de la capacidad y eficiencia de la empresa, se recomienda implementar un área de recursos humanos, la cual debe estar encargada de controlar y gestionar horarios adecuados para cada empleado.

Observación Nº 3: REPROCESO POR PRENDAS MAL LAVADAS

Proceso: Lavado

Riesgo Identificado: Incremento de Prendas reprocesadas

Condición

De las visitas realizadas a planta los días 08 y 15 de Febrero del 2014, se observó que durante el proceso del lavado, específicamente en el planchado, se detectan prendas mal lavadas las cuales necesariamente deben ser lavadas nuevamente; en la muestra observada según el cuadro siguiente, estuvieron en condición de mal lavadas un total en el día un promedio de 20 kg y según manifiestan los empleados, esta deficiencia sucede diariamente.

CUADRO Nº 10: Detalle de prendas reprocesadas

Fecha:	08/02/2014			15/02/2014		
Detalle	Unidades	Peso (g)	Peso total (kg)	Unidades	Peso (g)	Peso total (kg)
colchas blancas	2	500	1.00	3	500	1.50
colchas verdes	0	500	0.00	1	500	0.50
chaquetas	0	100	0.00	0	100	0.00
pantalones	0	100	0.00	0	100	0.00
mandiles	4	150	0.60	4	150	0.60
campo simple	5	800	4.00	6	800	4.80
campo doble	3	1000	3.00	4	1000	4.00
sábanas verdes	7	850	5.95	6	850	5.10
sábanas blancas	6	850	5.10	5	850	4.25
batas blancas	0	250	0.00	0	250	0.00
			19.65			20.75

Fuente; Elaboración propia

El reproceso de prendas mal lavadas, incluye costos de insumos, mano de obra y otros gastos, como se muestra a continuación:

CUADRO Nº11: Detalle de costos de insumos

COSTOS DE INSUMOS POR REPROCESO							
MAQUINA	CAPACIDAD	PROCESOS	TIEMPO (minutos)	INSUMOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
LAVADORA 1	20 Kg	PRE LAVADO	7				
		LAVADO	13	Detergente	70 gr	0.006	0.42
				Jabon	160 gr	0.0058	0.928
				Desengrasante	340 ml	0.006	2.04
				Lejia	170 ml	0.002	0.34
		ENJUAGE	13	Suavizante	70 ml	0.007	0.49
CENTRIFUGADO	10						
							4.218

CUADRO Nº12: Detalle de costos de mano de obra

COSTO DE MANO DE OBRA									
CARGO	SUELDO	GRATIFICACION	BONIFICACION	VACACIONES	CTS	Essalud	TOTAL MES	TOTAL DIA	POR PROCESO
OP. MAQUINA	1,000.00	500.00	45.00	41.67	291.67	93.75	1,972.08	65.74	8.22
TOTAL									8.22

CUADRO Nº13: Detalle de costos de servicios

COSTO POR SERVICIO DE AGUA		
1 m3	S/. 6.154	Empresa Industrial
Litros	Costo	Reproceso
50	0.308	20 kg Ropa

COSTO POR SERVICIO DE LUZ		
MES	DIA	PROCESO
S/. 900.00	S/. 30.00	S/. 3.75

Según los gastos detallados que genera el reproceso de las prendas, resulta una pérdida económica como se muestra a continuación:

CUADRO N°14: Detalle de costos totales

DETALLE	DIA	MES
Insumos	S/. 4.22	S/. 126.54
Mano de Obra	S/. 8.22	S/. 246.60
Agua	S/. 0.31	S/. 9.24
Luz	S/. 3.75	S/. 112.50
TOTAL	S/. 16.50	S/. 494.88

Criterio

Según el **cuadro n° 2 del ítem 3 del Manual de Procedimientos**, establecen los tiempos y cantidades adecuadas para el proceso de lavado de prendas muy sucias. Según los **términos de referencia y requerimientos técnicos mínimos de la Adjudicación de Menor Cuantía N°001-2013-Iren Norte, en el ítem 9.4**, se establece que el personal operativo debe contar con alto conocimiento de las actividades que le competen. VER ANEXO N° 7.

Causa

Este problema se origina por la mala selección de prendas, ya que existe un tratamiento diferente para las prendas muy manchadas y contaminadas.

Otra de las causas es por la mala aplicación de insumos, ya que no utilizan las cantidades adecuadas para el proceso, muchas veces por tratar de ahorrar en insumos y además del desconocimiento del manual de procedimientos.

Efecto

Las prendas mal lavadas traen como consecuencia el reproceso de estas, lo cual ocasiona un gasto en insumos, agua, energía eléctrica y mano de obra; es decir que por cada reproceso que realiza la empresa, le genera una pérdida de s/. 16.50.

Conclusión

Se concluye que diariamente se reprocessan un aproximado de 20 kg. Debido a deficiencias en el proceso del lavado, lo cual le genera a la empresa una pérdida mensual de S/. 494.8

Recomendación

Se recomienda al área encargada la programación de capacitaciones técnicas al personal operativo, con el propósito de adquirir conocimientos sobre la eficiente utilización de sus recursos.

Además se recomienda a la gerencia dar a conocer el Manual de procedimientos y coordinar con el supervisor la evaluación continua del personal, llevando un control estadístico para tener conocimiento de la disminución de prendas reprocessadas.

OBSERVACIONES SOBRE DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO

Observación N° 1: DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS POR PARTE DEL PERSONAL OPERATIVO.

Riesgo Identificado: Deficiencias en el proceso operativo

Condición

De nuestra revisión, se ha evidenciado que no existe un adecuado conocimiento del Manual de Organización y Funciones y del Manual de Procedimientos.

Esto se ha evidenciado al realizar los cuestionarios al personal que labora en la planta, dando como resultado los siguientes cuadros:

CUADRO N° 15: Tabulación de resultados

¿Conoce el manual de Organización y funciones?	Total muestra	%
SI	1	13%
NO	7	88%
Total General	8	100%

¿Conoce el manual de Procedimientos?	Total muestra	%
SI	1	13%
NO	7	88%
Total General	8	100%

Criterio

Al respecto, en el Manual de Organización y Funciones, establece que el administrador es el encargado de difundir dichos manuales, con la finalidad de dotar a los trabajadores de un instrumento normativo que regule el desarrollo de sus funciones y actividades.

Causa

La causa de esta situación es el incumplimiento por parte del Administrador de lo indicado en el Manual.

Efecto

Esta situación trae como consecuencia problemas en el proceso operativo, porque si el personal que labora en el área no conoce o conoce parcialmente sus funciones, esto significa una deficiente prestación del servicio y por lo tanto existe un riesgo en descuentos y multas perjudicando económicamente a la empresa.

Conclusión

Existe desconocimiento de los manuales por parte del personal operativo al incumplimiento de funciones por parte del Administrador.

Recomendación

Se recomienda que la Gerencia, en el ejercicio de sus atribuciones, deba disponer que el Administrador difunda los manuales y que el supervisor programe evaluaciones al personal.

Observación N° 2: DEFICIENCIA EN EL REGISTRO DIARIO DE INGRESO Y SALIDA DE PRENDAS EN EL SERVICIO DE LAVANDERÍA INDUSTRIAL

Riesgo Identificado: Deficiencias en el proceso operativo

Condición

El supervisor realiza el registro diario haciendo uso de un cuaderno que ha sido implementado, según detalle de prendas de cada cliente, para llevar el control de las prendas que ingresan para ser lavadas. Este cuaderno es manejado por el personal auxiliar encargado, ya que en el momento de recoger las prendas, se hace el registro respectivo, de la misma forma el cliente anota la cantidad y el detalle de las prendas que son enviadas; en las siguientes imágenes que se muestra, se identifica correcciones, borrones y falta de orden en cada uno de los registros.

Criterio

Dentro de las funciones específicas del supervisor, instituidas **en el Ítem B.1 del Manual de Organización y Funciones**, establece que el registro diario del ingreso y salida de las prendas, debe ser llevado en un formato diseñado por la empresa de manera clara y comprensible; además en el **Ítem 3.3 del Manual de Procedimientos** detalla los puntos a tomar en cuenta en el diseño del formato.

Causa

Este hallazgo se origina por el desconocimiento de funciones por parte del supervisor, ya que no solicitó e informó a la gerencia, la necesidad de un formato diseñado específicamente para el registro diario de las prendas, además en una de nuestras visitas a la planta, se observó que el registro no siempre es llenado por el supervisor encargado, sino también por el chofer y otros auxiliares.

Personal no identificado con los objetivos y metas de la entidad, así como no se cuenta con mayores incentivos al personal.

Efecto

Esta situación trae como consecuencia la incomprensibilidad al momento de llenar los reportes que se envían al área de contabilidad para su respectiva facturación, generando así inconsistencias al momento de conciliar con el cliente las cantidades a facturar.

Conclusión

Al analizar los registros y reportes que detallan las cantidades a facturar, se concluye que el trabajo del personal encargado, es deficiente, ya que esto ha venido ocurriendo desde meses anteriores; generando así molestias con el cliente al momento de la facturación.

Recomendación

Se recomienda a la empresa, diseñar un formato adecuado para el ingreso y salida diaria de las prendas, de la misma manera, el reporte que envíen a contabilidad, sea en base a las cantidades que ingresa a planta, teniendo en cuenta las cantidades de prendas enviadas por el cliente, para así evitar errores en la facturación.

Observación N° 3: FALTA DE CAPACITACIONES AL PERSONAL.

Riesgo Identificado: Deficiencias en el proceso operativo

Condición

Del cuestionario realizado al personal operativo, se ha determinado que estos no cuentan con la experiencia suficiente sobre el giro de negocio y tampoco reciben capacitación por parte de la empresa.

Criterio

Al respecto, según el Manual de Organización y Funciones, precisa que es responsabilidad del Administrador llevar a cabo la programación de capacitaciones constantes al personal de la empresa.

Causa

El Administrador no programa capacitaciones, pero designa esa función al supervisor, el cual solo les proporciona conocimientos empíricos del proceso.

Efecto

Personal que no desempeña correctamente sus funciones por falta de experiencia y capacitación.

Conclusión

Según lo analizado, se concluye que el personal necesita de capacitación técnica para poder desempeñar eficientemente sus funciones.

Recomendación

Se recomienda que la Gerencia, en el ejercicio de sus atribuciones, deba disponer que el Administrador, en coordinación con el Supervisor se programe capacitaciones necesarias.

Observación N° 4: PERSONAL NO USA INDUMENTARIA GENERANDO RIESGOS DE SALUBRIDAD

Riesgo Identificado: Contraer Enfermedades

Condición

Durante las vistas realizadas, se observó que el personal operativo no utiliza el uniforme adecuado para el servicio ya que manipulan prendas contaminadas que provienen del Hospital IREN, y se encuentran expuestos a contagiarse de alguna enfermedad.

Criterio

Según los **términos de referencia y requerimientos técnicos mínimos de la Adjudicación de Menor Cuantía N°001-2013-Iren Norte, en el Ítem 5.6,** se establece que el personal encargado de manipular la ropa contaminada debe utilizar uniforme de protección diaria que incluye: Mascarilla anti filtración, guantes industriales, botas antideslizantes, protección auditiva, lentes; además debe tener conocimiento de las **Normas universales de bioseguridad.** VER ANEXO N° 8

Causa

El personal no utiliza el uniforme completo ya que la gerencia no proporciona algunos implementos de seguridad como protección auditiva y Mascarilla anti filtración.

El personal no es consciente de las enfermedades que puede contagiarse al manipular esas prendas contaminadas ya que no recibe la capacitación sobre las normas de bioseguridad.

Efecto

El personal puede contraer alguna enfermedad que a la larga le genera a la empresa gastos por indemnización

Conclusión

Se concluye que la gerencia es la encargada de proporcionar el uniforme de seguridad completa al personal y no cumple, además el personal tiene el derecho de exigir pero por falta de capacitación sobre dichas normas de bioseguridad, se encuentran expuestas a contagiarse de enfermedades.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia la programación de capacitación sobre las Normas de Bioseguridad, además de proporcionar al personal el uniforme de seguridad completo y coordinar con el supervisor el control del uso del mismo.

III. CONCLUSIONES

- El total de las pérdidas económicas por prendas malogradas en el periodo Enero, Febrero y Marzo 2014 ascienden a S/.845.00 nuevos soles, lo cual afecta a la situación económica de la empresa.
- Se concluye que existe una deficiente distribución de funciones y falta de gestión del recurso humano que origina la existencia de horas ociosas lo cual a su vez genera una pérdida mensual de S/ 854.00, afectando así la situación económica.
- Se concluye que diariamente se reprocesan un aproximado de 20 kg. Debido a deficiencias en el proceso del lavado, lo cual le genera a la empresa una pérdida mensual de S/. 494.88

IV. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la programación de capacitaciones sobre el uso adecuado de los insumos utilizados en el proceso, además de dar a conocer a cada operario el manual de procedimientos y establecer un sistema de supervisión permanente durante el proceso de lavado.
- Además se recomienda a la gerencia dar a conocer el Manual de procedimientos y coordinar con el supervisor la evaluación continua del personal, llevando un control estadístico para tener conocimiento de la disminución de prendas reprocesadas.
- Con el propósito de contribuir a la mejora de la capacidad y eficiencia de la empresa, se recomienda implementar un área de recursos humanos, la cual debe estar encargada de controlar y gestionar horarios adecuados para cada empleado.

6.2. Diseño de las Acciones Correctivas

De acuerdo a las observaciones encontradas durante la Auditoria Operativa en el proceso de Lavandería Industrial, se diseñan Acciones Correctivas con el fin de dar solución y buscar la mejora de la situación económica de la empresa.

Observación 01

Pérdida Económica por prendas malogradas en el proceso de lavado.

Medidas correctivas:

1. Programación de capacitación. (ACCION PREVENTIVA)

Tema: El uso adecuado de los insumos y Maquinaria en el proceso.

Objetivo: Incrementar el rendimiento y desempeño de la fuerza laboral.

Fecha: 16/06/2014

Responsable: Técnico de CIMELCO SRL.

Duración: 7 Horas

Dirigido a: Supervisor y operarios

2. Establecer un sistema de supervisión permanente durante el proceso de lavado. (ACCION CORRECTIVA)

Responsable: Supervisor

Objetivo: Realizar un trabajo eficiente, mejorando la utilización de los recursos y por ende lograr la máxima productividad

Dirigido a: Personal de planta

Frecuencia: Diaria

3. Programación de charlas. (ACCION PREVENTIVA)

Tema: Manual de Organización y Funciones

Objetivo: Dar a conocer las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador

Fecha: 09/06/2014

Responsable: Administrador

Dirigido a: Personal administrativo y de planta

Tema: Manual de procedimientos

Objetivo: Dar a conocer los procesos de cada actividad a fin de lograr eficiencia en las operaciones.

Fecha: 11/06/2014

Responsable: Supervisor

Dirigido a: Personal de planta

Observación 02

Horas ociosas del personal en jornada laboral que generan pérdidas económicas.

Medidas correctivas:

1. Designación de horas de trabajo. (ACCION CORRECTIVA)

Descripción: Jornada de trabajo en tiempo parcial de operador de maquina 1 en el turno de la mañana con un sueldo básico, y el operador de maquina 2 cumple el turno tarde con un sueldo básico.

Objetivo: Mejorar el sistema de trabajo y Utilizar el recurso humano al máximo.

Responsable: Gerencia y Supervisor.

Dirigido a: Operadores de máquina.

2. Supervisión del horario de trabajo. (ACCION PREVENTIVA)

Descripción: Supervisar hora de ingreso y salida del trabajador, verificando con la hoja de control de asistencia firmada por cada trabajador.

Objetivo: Promover el compromiso del trabajador con la empresa.

Responsable: Supervisor.

Dirigido a: Personal de planta.

Observación 03

Reproceso por prendas mal lavadas.

Medidas correctivas:

1. Programación de evaluación del personal operativo. (ACCION PREVENTIVA)

Descripción: Realizar entrevistas mensuales al personal y comunicarle los pros y los contras de su desempeño laboral.

Objetivo: Lograr resultados positivos, disminución de prendas reprocesadas

Manejar un control estadístico semanal de prendas reprocesadas.

Responsable: Supervisor

Dirigido a: Personal de planta

Observación 04

Deficiencia en el Registro Diario de ingreso y salida de prendas

Medidas correctivas:

1. Diseñar un formato de control para el ingreso y salida diaria de las prendas.
(ACCION CORRECTIVA)

Descripción: Diseñar un formato para cada cliente, detallando la fecha, responsable, tipo de prenda, cantidades de ingreso (I) y salida (S) de prendas, totales, además colocar una columna de observaciones. Deben de ser llenados de manera legible y entendible para los interesados.

Objetivo: evitar errores en los reportes enviados al área de contabilidad para su respectiva facturación.

Responsable: Supervisor

Observación 05

Personal no usa indumentaria de seguridad.

Medidas correctivas:

1. Programación de capacitación. (ACCION PREVENTIVA)

Tema: El uso adecuado de indumentaria de seguridad e higiene.

Objetivo: Promover e integrar la seguridad y salud en el trabajo.

Fecha: 25/06/2014

Responsable: Personal de ESSALUD.

Duración: 7 Horas

Dirigido a: Supervisor y operarios de planta.

6.3. Implementación de las acciones correctivas

Observación 01

Pérdida Económica por prendas malogradas en el proceso de lavado.

Medidas correctivas:

a) Programación de capacitación.

- **Implementación:**

Se llevó a cabo una capacitación a todo el personal operativo, sobre: El uso adecuado de los insumos y Manejo de Maquinaria en el proceso del servicio de lavandería Industrial.

- **Impacto:**

Se logró incrementar el rendimiento y desempeño del personal, identificando esto en la disminución de prendas malogradas en los meses siguientes a la auditoría.

Además con la capacitación, se logró mayor eficiencia en el proceso operativo.

- **Resultados**

Detalle	Julio	Agosto	Setiembre	TOTAL
Descuento por Prendas falladas	185.00	93.00	55.80	s/. 333.80

Según el detalle mostrado, se identifica la disminución de descuentos por prendas malogradas en los meses después de la auditoría.

b) Establecer un sistema de supervisión permanente durante el proceso de lavado.

- **Implementación:**

Con apoyo del Supervisor, se realizó la supervisión permanente en el uso de las maquinarias; evitando el sobrecalentamiento en las máquinas y por consiguiente gastos en mantenimiento, ya que por lo general estas

máquinas antes de la auditoria, necesitaban de 6 mantenimientos por año y actualmente después de implementada la acción correctiva, solo se requiere de 4 mantenimientos por año costando cada uno de estos un monto de 888.00 nuevos soles.

- **Impacto:**

Se estaría ahorrando 2 mantenimientos al año, lo cual económicamente equivale a s/. 1,776.00 al año.

- **Resultados**

Detalle	Sobrecarga	Normal	Ahorro
	6 mantenimientos por año	4 mantenimientos por año	
Mantenimiento	5,328.00	3,552.00	1,776.00

Observación 02

Horas ociosas del personal en jornada laboral que generan pérdidas económicas.

Medidas correctivas

a) Designación y Supervisión del Horario de trabajo.

- **Implementación**

Se tomó la decisión de contar con los dos operadores de máquina, considerando una jornada laboral de medio tiempo cada uno; uno en el turno de la mañana y otro en el turno de la tarde con una remuneración de un sueldo básico.

- **Impacto**

Anteriormente el sueldo de cada operador de máquina, era de 1,000 nuevos soles a tiempo completo; pero implementada la acción correctiva, los operadores estarían ganando un sueldo de 750 nuevos soles; generando así para la empresa un ahorro mensual de s/.500 y de s/.6,000.00 anualmente.

- **Resultados**

Detalle	Antes de Auditoria	Después de Auditoria	Ahorro
Sueldos Operadores	2,000.00	1,500.00	5,000.00

Observación 03

Reproceso por prendas mal lavadas.

Medidas correctivas

a) Programación y Evaluación del Personal Operativo

• Implementación

Se desarrolló evaluaciones al personal y manteniendo una constante comunicación para conocer las deficiencias o dificultades que puedan existir durante sus funciones; complementados con la capacitación sobre la aplicación adecuada de los insumos, se logró disminuir la cantidad de prendas a reprocesar diariamente.

• Impacto

Durante la aplicación de auditoria se identificó un promedio diario de prendas a reprocesar de 20 kg. Lo que ocasionaba costos excesivos en insumos; aplicada la acción correctiva y conjuntamente con las capacitaciones recibidas por el personal, se logró disminuir progresivamente la cantidad de kilos a reprocesar, ahorrando en costos por insumos y mano de obra.

• Resultados

Resultado de la una semana después de la auditoria y aplicada las acciones correctivas.

Detalle	Promedio Diario	Total semana Antes de auditoria	Promedia diario	Total semana después de auditoria
Kilos	20 kg	140 kg	11 kg	77 kg

Otras Medidas correctivas

- Diseñar un formato de control para el ingreso y salida diaria de las prendas.**

Este correctivo aplicado, ayuda a identificar las prendas cada cliente y además estable un control operativo, evitando así enviar información errada a

contabilidad para su respectiva facturación, logrando así mayor eficiencia operativa en el proceso.

- **Programación de capacitación para el uso adecuado de implementos de seguridad.**

Con esta correctiva se ha logrado disminuir los riesgos de contraer enfermedades laborales por el origen de las prendas

6.4. Comprobación de las acciones correctivas en la mejora de la situación económica de la empresa

Al finalizar la implementación de las acciones correctivas, se muestra el estado de resultados del 01 Julio 2014 al 31 de Setiembre 2014, en el cual se observa el aumento de la utilidad generada por los ahorros obtenidos en:

- Ahorro en mantenimiento de maquinaria
- Ahorro en Prendas a Reprocesar
- Ahorro del salario de operadores de máquina
- Ahorro en Descuentos por prendas malogradas

CUADRO Nº 16: Estado de Resultados después de la Auditoria

Servicios Melchorita SAC

ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01 DE JUL. AL 31 DE SET. 2014	
Expresado en Nuevos soles	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	118,153.62
Descuentos Rebajas y bonificaciones concedidas	
INGRESO NETO	118,153.62
COSTO DE VENTAS	78,223.93
GANANCIA - PERDIDA BRUTA	39,929.69
GASTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION	9,764.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,156.50
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	
OTRAS GANANCIAS (PERDIDAS)	333.80
GANANCIA - PERDIDA POR ACTIV. DE OPERACIÓN	25,675.39
INGRESOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	1,425.00
OTROS INGRESOS - GASTOS	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA GANANCIA	24,250.39
IMPUESTO A LA RENTA	7,275.12
GANANCIA - PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	16,975.28

Análisis comparativo de Ratios de Rentabilidad

Aplicando las definiciones de Gitman (2007) sobre los ratios de Rentabilidad, se analiza los resultados obtenidos de la siguiente manera:

El Margen Bruto después de la auditoria, muestra un aumento de 3.92 %, en comparación al periodo oct-dic 2013, mostrando así una mejoría en el margen de utilidad bruta para la empresa.

En el Margen de Utilidad Operativa después de la auditoria, se muestra un aumento de 6.12 % respecto al periodo oct-dic 2013, reflejando así la mejora en la eficiencia operativa de la empresa.

A través del Margen Neto, demostramos la mejoría en 4.28% en la rentabilidad de la empresa, con respecto al periodo antes de la auditoria

CUADRO Nº 17: Cuadro comparativo de Ratios de Rentabilidad

ANALISIS COMPARATIVO DE ESTADOS FINANCIEROS			
INDICES DE RENTABILIDAD	JUL - SET 2014	OCT - DIC 2013	DIFERENCIA
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA= $\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$	33.79%	29.88%	3.92%
UT. VENTAS= $\frac{\text{UT. ANTES DE INTERSESE E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$	20.52%	14.40%	6.12%
MARGEN NETO DE UTILIDAD= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$	14.37%	10.08%	4.28%

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

La auditoría operativa practicada corresponde al periodo Enero-Marzo 2014, en la cual se ha analizado los procesos y sub procesos del servicio de lavandería industrial, sus principales clientes en la actualidad El Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Del Norte (IREN), Inversiones turísticas Sesa SAC (Suites y spa Orei) e Inversiones turísticas Leo EIRL (Hotel Kallpa).

Se ha realizado la auditoria con el propósito de conocer el logro de objetivos, sobre los recursos para ser evaluados y a la vez informar sobre el uso económico y eficiente, en coordinación con la gerencia, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizaron los recursos. Asimismo, aportar las recomendaciones necesarias para lograr que los problemas detectados sean solucionados, y supervisados.

Los objetivos de la presente Auditoría Operativa han sido: Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos utilizados, determinar si las actividades bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, determinar si existe alguna deficiencia importante en políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas. Con la utilización de exámenes estructurados de programas de acción y a la vez identificar actividades o segmentos operativos relevantes para los fines que requiere la presente auditoría.

Se han utilizados técnicas, procedimientos y el programa de auditoría, lo mismo que la evaluación del control interno, normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, en ella se toma en cuenta las normas sobre atributos, normas sobre desempeño.

Realizada la Auditoria, e identificado las deficiencia y observaciones, se diseñaron acciones correctivas con el propósito de eliminar y/o prevenir las causas del problema existente, del mismo modo se logró dar seguimiento a la implementación de dichas acciones. Las debilidades detectadas están relacionadas al desconocimiento del manual de organización y funciones, manual de procedimientos, deficiencias en el registro diario de ingresos y salida de prendas, falta de capacitación de personal, riesgos de salubridad dado que el personal no utiliza adecuadamente su indumentaria, se han detectado perdidas económicas por el proceso de lavado por un valor de S/. 845.00 según notas de crédito emitidas y que están acompañan como evidencias en los anexos del presente

trabajo, por estos hechos se ha recomendado capacitación programada sobre uso adecuado de insumos, observancia del manual de procedimientos y establecer un sistema de supervisión permanente.

Otro se detecta horas ociosas en la jornada laboral generando pérdidas mensuales por S/. 854.00, el motivo, horas de recojo de las prendas durante el horario de trabajo, durante ese tiempo el personal no cuenta con carga productiva para su labor, como recomendación, valga redundancia se recomienda una área de recursos humanos para la distribución de horarios adecuados o en todo caso utilizar el tiempo por la inclusión de un nuevo cliente.

Los efectos de reproceso por prendas mal lavadas con un promedio diario de 20 kg de ropa, esto requiere de más consumo de agua, insumos, manos de obra, energía eléctrica, maquinas en diferentes momentos por una diversidad de prendas y colores cuyo costo es de S/. 494.88 mensuales, la recomendación es programar capacitaciones para tener presente sobre conocimiento de eficiencia respecto al uso de recursos y con observancia del manual de procedimientos, con supervisión continua, y además llevar un control estadístico de estos hechos con la intención de mejorarlos.

En la evaluación de riesgos, el proceso de lavado y planchado, son los procesos que necesitan mayor atención, dado que se ha detectado un mayor riesgo, en los demás procesos se ha detectado riesgos que van de medio a riesgo bajo y en cuanto a riesgo remoto existe algunas actividades de todos los procesos por decir en el proceso de recojo y recepción, planchado, y doblado.

Por lo tanto nuestra hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación si se cumple debido a que Los correctivos derivados de las incidencias de la Auditoria Operativa en el proceso del servicio de lavandería industrial mejoran la situación económica de la empresa "Servicios Melchorita S.A.C.", además de lograr la eficiencia operativa tal como se muestra en los resultados de la investigación.

CONCLUSIONES

- A través del análisis detallado de la situación actual del procesos operativo aplicando la Auditoria Operativa, se logró identificar deficiencias tanto en la parte operativa como en el Control Interno; lo que representa para la empresa un alto riesgo de incumplimientos de metas, deficiencia operativa y por consiguiente menor rentabilidad.
- Se identificó a través de la Matriz de Riesgos las actividades que requieren mayor atención, como es el caso del sub proceso Lavado, en el cual se generan deficiencias como: Perdidas económicas por s/ 845.00 por descuentos de enero a marzo en prendas malogradas durante el proceso; Acumulación de Horas ociosas en jornada laboral que generan pérdidas mensuales de s/ 854.00 aproximadamente y Gastos por reprocesos de prendas mal lavadas.
- Como resultado del informe de Auditoría Operativa, se diseñaron las respectivas Acciones Correctivas para cada una de las observaciones, logrando así que la gerencia de la empresa tome decisiones en base a dichas acciones identificadas.
- La implementación de las Acciones Correctivas en el proceso de lavandería industrial, resulta un impacto altamente positivo para la situación económica de la empresa Servicios Melchorita S.A.C. generado ahorros considerables en procesos claves del servicio de lavandería, como: Ahorro anual de s/.6000.00 por una adecuada distribución de horarios, Ahorro anual de s/ 5,938.00 aproximadamente por disminución de prendas reprocesadas, además de una mejor eficiencia en el proceso del servicio.
- A través del seguimiento de los correctivos y levantada las observaciones encontradas, se logró comprobar, a través del estado de resultado final, que la auditoria operativa mejoró la eficiencia y eficacia de los procesos del servicio de lavandería industrial, generando así mayor rentabilidad para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Implementar el área de recursos humanos, con el fin de mantener un adecuado control del personal operativo designando correctamente sus responsabilidades y funciones, además de establecer horarios de trabajo eficientes que ayuden a reducir gastos innecesarios en horas no operativas.
- Implementar un sistema de costos para poder establecer un adecuado precio al servicio que se presta, ya que actualmente se rigen por precios que establece el mercado; además se recomienda realizar un inventario de los insumos, para llevar un mejor control.
- Se recomienda realizar un monitoreo constante de las recomendaciones de auditoría implementadas para mantener su cumplimiento de manera permanente y evaluar su mejora continua.
- Se debe implementar metas y objetivos en el área de Producción para que el personal se vea enfocado a cumplirlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto Bromley, M. (2011). *Normas Internacionales de Contabilidad 2012: NIC, NIIF, SIC, CINIIF. Comentarios y casos prácticos* (Primera ed.). Lima: Gaceta jurídica S.A.
- Altair Eco3 Colecciones. (28 de Junio de 2014). *La elaboracion del plan estrategico*. Obtenido de http://inscripciones.adeit-uv.es/econgres/bioval/libro_plan_estrategico.pdf
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral* (Decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Education.
- Audidores & Gerentes. Contadores Públicos Ltda. (Marzo de 2012). Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://abancord.org/wp-content/uploads/2012/03/Auditoria-y-Normas-Internacionales.pdf>
- Bernstein, L. (1997). *Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación*. México: Richard. D. Irwin, Inc.
- Cabanillas Holguin, N. C. (2010). *Auditoria operativa al área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos DISFARMA S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones*. TESIS, TRUJILLO.
- Contraloria General de la República. (2014). *Contraloria General de la República*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruptcion/control_interno.html
- Cordero Quezada, E. A. (2007). *La auditoria operativa como factor de mejoramiento del área de produccion de alimentos balanceados en una empresa avícola de Trujillo*. TESIS, TRUJILLO.
- De la Peña Gutierrez, A. (2008). *Auditoria un enfoque practico*. Madrid, España: Cengage Learning Paraninfo.
- Falconi Panana, O. (15 de Junio de 2013). *Actualidad Empresarial*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de http://www.aempresarial.com/servicios/revista/280_11_ZFKSQNLGBWBPNUJSAONWOKCGDXJXXMAWRLPIYAOAXQQLKZDLNQ.pdf
- Fraille, A. (1986). La Auditoria Operativa. *Revista Española de Financiacion y Contabilidad* .
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education.
- Gordicz, J. C., Slosse, C. A., Giordano, S. P., Servideo, F. A., López Lado, D., Dreispiel, G. F., y otros. (1991). *Auditoria un enfoque empresarial*. Cordoba, Argentina: Ediciones Macchi.
- Mantilla B., S. A. (2009). *Auditoria del control interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

Mas, J., & Ramió, C. (1997). *La auditoría operativa en la práctica*. Barcelona, España: Marcombo.

Olivera, E. H. (28 de Junio de 2014). *Estrategia, planeamiento estrategico, direccion estrategica y pensamiento estrategico*. Obtenido de http://www.educar-asesorar.com.ar/pdf/plan_estr.pdf

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de Mision, Vision y Proposito estrategico*. Obtenido de http://www.cegisutalca.cl/cursos/coaching-ssmo-2013/archivos-2-inrpcac/modulo5/07-mision_vision_proposito_estrategico.pdf

Rodríguez Arteaga, M. (2010). *Diagnostico de la situación económica y financiera aplicando una auditoria operacional en el Centro Médico El Buen Samaritano S.A.C. para el año 2008*. TESIS, TRUJILLO.

Sanchez Morán, M. E. (2012). *Implementacion de una sistema de control interno en la empresa Vidrieria Limatambo S.A.C. y el efecto en su situación economica y financiera 2011*. TESIS, TRUJILLO.

Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia. (Julio de 2008). *Guías para la gestión de riesgos*. Recuperado el 09 de Julio de 2014, de <https://www.asfi.gob.bo/Portals/0/Documentos/GuiasRiesgos.pdf>

Téllez Trejo, B. R. (2004). *Auditoria un enfoque practico*. Mexico DF: International Thomson Editores.

The Institute of Internal Auditors. (Octubre de 2012). *Instituto de Auditores Internos del Perú*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de <http://www.iaiperu.org/images/documentos/ippf-cambios-2013-vs-2011-en-espanol-actualizado.pdf>

Ynfante T., R. (2009). *Auditoria Interna de la Información*. Colombia: Edinson Sabogal Bernal.

ANEXOS.

ANEXO N°1

ENTREVISTA 01

NOMBRE: LUZ MARIA CORCUERA CASAS

CARGO: ADMINISTRADORA

FECHA: 20/01/2014

1. ¿Qué funciones desempeña en relación al servicio de lavandería industrial?
 - Aprobar los requerimientos solicitados por el área de producción
 - Selección del personal
 - Contacto directo con los clientes
 - Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal
 - Autoriza el desembolso de efectivo para pagos bancarios, planillas, proveedores y demás transacciones.
 - Toma de decisiones gerenciales

2. ¿Hace cuánto tiempo la empresa se dedica a este giro de negocio?

Hace 4 meses, siendo exactos se inició con estas actividades a inicios del mes octubre 2013.

3. ¿Conoce los tiempos en todos los procesos de planta?

Si conozco en general todo el proceso, pero no específicamente el tiempo que se requiere en cada proceso y sub proceso.

4. Durante el tiempo que lleva ejerciendo esta actividad. ¿está siendo rentable para la empresa y por qué?

Si, esta actividad es rentable, pero mayormente las ganancias provienen de la prestación de servicios a hospitales, ya que el precio que se establece es por kilaje a comparación de los hoteles el precio es por cada prenda.

5. ¿Cuáles son sus estrategias para mantenerse en el mercado del servicio de lavandería industrial?

Brindar un servicio de calidad y siguiendo las especificaciones del contrato.
Estar pendientes a las diferentes licitaciones que se presenten para la prestación del servicio a los hospitales

6. ¿Cuánto esfuerzo hace porque su personal conozca sobre la calidad de servicio?

En realidad a cada trabajador que inicia en esta empresa, se la da información básica acerca de la calidad del servicio, pero somos conscientes que falta capacitación profunda acerca de este tema.

7. ¿Quién es su principal competencia?

LAVANDERIA MANPER SAC

LAVANDERIA ALBUS SAC

8. ¿Quiénes son sus clientes potenciales?

IREN, INVERSIONES TURISTICAS SESA SAC (OREI), INVERSIONES
TURISTICAS LEO EIRL (HOTEL KALLPA)

9. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Jotavere EIRL: Proveedores de suavizante

Requinor EIRL: Proveedor de Hipoclorito – lejía

Llama gas: Proveedor de Gas

Inversiones Amparo SAC: Proveedor de Detergente

ANEXO N°2

ENTREVISTA 02

NOMBRE: DANIEL QUIROZ FLORES

CARGO: CONTADOR

FECHA: 21/01/2014

1. ¿Qué funciones desempeña en la empresa?

- Registros y Libros Contables
- Declaración de impuestos
- Elaboración de Estados Financieros
- Liquidación y Pago de Planillas
- Facturación con Clientes
- Cotización y Cancelación con Proveedores

2. ¿De qué manera llevan un control de sus costos?

No se maneja un sistema de costos adecuado, pero se cotizan los precios de los insumos con el valor de mercado.

3. ¿De qué manera lleva a cabo el registro y control de sus operaciones?

Se lleva el registro de manera manual computarizada mensualmente.

4. ¿En los registros contables se puede establecer estándares de calidad?

Si se puede implementar, pero en nuestro caso, la empresa no cuenta con el presupuesto necesario para poder implementar algún sistema de control de calidad de la información ingresada a los registros contables.

5. ¿Los rechazos o reclamos de los clientes se registran o han creado una estadística para analizar estos hechos?

Los reclamos de los clientes se hacen saber al momento de la facturación, esto se informa al área operativa para tener en cuenta y posteriormente no tener más reclamos, pero no se lleva un registro físico de los reclamos y rechazos.

6. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el aspecto de control?

Que no se lleva un control sobre estas deficiencias, las cuales origina un descuento en la facturación, que simplemente se descuenta al momento del pago de la factura.

ANEXO N°3

ENTREVISTA 03

NOMBRE: ROGER CASAS PEREDA

CARGO: SUPERVISOR DE PLANTA

FECHA: 21/01/2014

1. ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?
 - Supervisar al personal en cuanto al Horario, Asistencia y Uniforme
 - Supervisar los procesos del servicio
 - Supervisar la calidad del producto, en el caso de que la ropa salga manchada, se vuelve a realizar el proceso.
 - Supervisar la entrega del producto conforme a lo que se haya recepcionado
 - Supervisar el almacén, stock mínimo de insumos y de la misma forma realizar los requerimientos necesarios de insumos.
 - Supervisar el control de la maquinaria y hacer la programación de mantenimiento preventivo.
 - Realizar la conciliación de las cantidades lavadas para emitir el reporte al área de contabilidad para su respectiva facturación.

2. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo y que puesto desempeñan cada uno de ellos?
 - 2 Operadores de Maquina
 - 2 choferes
 - 1 Costurera
 - 3 Auxiliares

3. A su criterio, ¿Considera que el personal operativo se encuentra capacitado para llevar a cabo el desarrollo del servicio?

No totalmente, ya que se realiza una capacitación de manera informal, ósea aprenden de los demás trabajadores que ya hayan realizado esa actividad.

4. ¿Con cuántos procesos cuenta el servicio de lavandería industrial?

El servicio incluye desde el recojo de las prendas en el establecimiento del cliente, selección, lavado, centrifugado, planchado y entrega; en la cual cada proceso tiene un subproceso.

5. ¿En qué consiste cada uno de los procesos?

Primeramente se realiza el recojo en el establecimiento del cliente, donde se selecciona y clasifica las prendas, para luego ser trasladadas a la planta y realizar el proceso de lavado que incluye el pre lavado, lavado y enjuague; al finalizar este proceso se lleva a cabo el control de calidad, donde se verifica el resultado de desmanche para luego seguir con el proceso o volver al lavado; si la prenda pasa este control se continua con el proceso de centrifugado y secado, luego de esto iniciar el proceso de planchado, doblado, empaquetado; durante este proceso se realiza la costura de prendas que presentes fallas; para finalizar se distribuye para la entrega a cada cliente.

6. ¿Qué insumos se utilizan y en qué cantidad se utilizan?

- Detergente
- Jabón
- Suavizante
- Desengrasante
- Hipoclorito 8 % (Lejía)
- Gas (Para el funcionamiento de las maquinas)
- Combustible (Para el transporte de la prendas)

7. ¿Con cuántas maquinas cuenta la empresa para la prestación del servicio de lavandería industrial?

- 1 Lavadora industrial de 30 kg de capacidad
- 1 Lavadora industrial de 20 kg de capacidad
- 1 Centrifuga de 20 kg de capacidad
- 2 Secadora de 30 kg de Capacidad
- 1 Calandria para el planchado de Sabanas
- 1 Máquina de coser

Para el transporte de las prendas:

- Una Minivan para el Regojo de las prendas.
- Una Camioneta Tipo Furgoneta, para la entrega de las prendas

8. ¿Con que frecuencia realizan el mantenimiento a sus máquinas?

Todas de manera mensual; pero la Calandria y la Secadora diariamente, ya que crea una pelusa.

9. ¿Cuáles son las principales deficiencias que observa en el desarrollo del proceso?

- Que durante el proceso de lavado, existen algunas prendas que por el estado de suciedad no salen con el proceso de lavado normal.
- Falta de agua, ya que la bomba del tanque no funciona correctamente
- Pérdida de tiempo al momento de recoger la ropa, ya que el personal del cliente no se encuentra en la hora indicada para su respectiva verificación.
- Inconsistencias al momento de realizar la conciliación del reporte de prendas para la facturación con el cliente.

10. ¿Cuáles son las causas que generan dichas deficiencias?

- Falta de capacitación técnica al personal en el uso de las maquinas, ya que aprenden del otro trabajador.
- Mala calidad de insumos
- No manejan un formato adecuado para el control en la recepción de las prendas

11. ¿Cuáles son los tiempos en cada proceso?

Pre lavado	10 minutos
Lavado	20 minutos
Enjuague	20 minutos
Centrifugado	20 minutos
Secado	10 minutos
Planchado	40 kg/hora

12. ¿Existen Normas de calidad en la Empresa?

Nosotros cumplimos las normas de calidad que exige el cliente, ya que nos basamos en un contrato.

13. ¿Tienen letreros respecto a los objetivos de la empresa, en la planta o se le da a conocer, en todo caso tienen periódico mural?

No

ANEXO N°4

CUESTIONARIO

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

1. ¿Conoce el manual de Organización y funciones?
SI NO
2. ¿Conoce el manual de Procedimientos?
SI NO
3. ¿Considera que el personal de su área está capacitado?
Mucho Poco Nada
4. ¿Cree usted que las herramientas utilizadas en el proceso son los más adecuados?
SI NO
Explique.....
5. ¿Cumple con los tiempos establecidos entre cliente y empresa para la realización de la prestación del servicio?
Siempre A veces Nunca
Explique.....
6. ¿Conoce los reclamos de los clientes?
SI NO
Explique.....
7. ¿Conoce técnicamente la cantidad de insumos a utilizar en cada proceso?
SI NO
8. ¿Se establecen metas diarias?
Siempre A veces Nunca
Explique.....
9. ¿Realizan horas extras?
SI NO
Explique.....

ANEXO Nº 5



**MANUAL
DE
ORGANIZACION
y
FUNCIONES**

FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA MELCHORITA S.A.C. (M.O.F.)

1. GERENTE GENERAL

- **Ubicación Organizacional:**

- Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.

- **Coordinación:**

- Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

- Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

- **Descripción Específica:**

- Lleva a cabo una junta periódica para la elaboración del "Plan General de Desarrollo Anual" de la empresa.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el encargado del departamento de Administración y Finanzas.
- Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma tales como: Cartas, boletas, cheques y constancias.
- Vigila la asistencia y el comportamiento del personal
- Colabora en la realización de las campañas publicitarias de la institución, junto con el departamento de Administración
- Autoriza permisos y préstamos respectivos al personal, así como permisos.

2. ADMINISTRADOR

- **Ubicación Organizacional:**

- Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia General de la misma.

- **Coordinación:**

- Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Dirección y con el Despacho Contable y proveedores hacia fuera de la misma.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

- Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.
- **Descripción Específica:**
 - Participa en la creación del "Plan General de Desarrollo Anual", en coordinación con la Gerencia General.
 - Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la Gerencia General.
 - Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la institución.
 - Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
 - Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
 - Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.
 - Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.
 - Programa capacitaciones para el personal.

3. SECRETARIA.

- **Ubicación Organizacional:**
 - Se encuentra ubicado en primer nivel de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Gerencia General.
- **Coordinación:**
 - Su principal relación con la organización se establece con la Gerencia General y con el Departamento de Administración. De manera externa se relaciona con el personal
- **Descripción Genérica del Puesto:**
 - Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro de la Institución. También realiza actividades de apoyo a la Gerencia General y de atención al cliente.
- **Descripción Específica:**
 - Elabora documentos tales como: boletas, cartas, certificados, expedientes y demás documentos necesarios.
 - Lleva a cabo funciones de caja.
 - Realiza compras y efectúa pagos de cantidades no significativas.

- Es la encargada de atender al cliente brindándole la información que requiera.
- Hace y recibe llamadas telefónicas.
- Llevar el control de asistencia del personal.

4. CONTADOR

- **Ubicación Organizacional:**

- Se encuentra ubicado en primer nivel de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Gerencia General.

- **Coordinación:**

- Su principal relación con la organización se establece con la Gerencia General y con el Departamento de Administración. De manera externa se relaciona con el personal

- **Descripción Genérica del Puesto:**

- Es la encargada de Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- **Descripción Específica:**

- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios).
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

A. SERVICIO DE LAVANDERIA

1. SUPERVISOR

- **Reporta a** :
 - Sub gerencia de administración y finanzas
- **Área:**
 - Planta de lavandería industrial
- **Función básica:**
 - Dirigir, supervisar y controlar los trabajos a realizarse diariamente en la confección de prendas, lavado y secado de ropa hospitalaria del Hospital y Periferie y la correcta conservación de las máquinas y equipos a su cargo en el Área de Lavandería.
- **Atribuciones del cargo:**
 - Es responsable de sus funciones de su área.
- **Funciones específicas:**
 - Coordinar y supervisar el trabajo de cada uno del personal a su cargo.
 - Aplicar las normas de bioseguridad para la protección del personal, controlar y supervisar el correcto uso de las máquinas a su cargo y programar el mantenimiento preventivo de cada una.
 - Realizar el cuadro de necesidades anuales de repuestos e insumos para su área
 - Planificar los roles de trabajo del personal, trabajos de lavado y costura para el mes e informar a la jefatura
 - Llevar en un formato establecido por la empresa, el registro diario del ingreso y salida de las prendas por cada cliente.

- Efectuar el reporte semanal de la cantidad de prendas procesadas, del mismo modo informar al área de contabilidad para su debida facturación.
- Recepcionar diariamente los informes de trabajos realizados durante el día, por el personal en cada turno e informar a la jefatura inmediata las incidencias del servicio: perdidas, accidentes de trabajo, fallas de las máquinas, etc.
- Realizar programas de capacitación para su personal
- Comunicar de las faltas intempestivas o injustificadas del personal su cargo a las jefaturas de Personal, Logística y Servicios Generales respectivamente
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato

2. LAVANDERO

- **Reporta a:**

- Supervisor

- **Área:**

- Planta de lavandería industrial

- **Funciones y responsabilidades:**

- Lavar la ropa de acuerdo al proceso de lavado establecido por la Empresa siguiendo las técnicas y uso de materiales asignados para el fin.
- El lavado asume la representación de la Empresa en los casos de ausencia del Supervisor, para los casos eventuales de una visita a la Planta por parte de algún personal de ESSALUD, para lo cual no deberá dar mayor información que la que verdaderamente corresponde.
- Realizar otras funciones afines, complementarias o sustitutorias a las de su actividad principal por indicación de su inmediato superior.
- Mantener la confidencialidad de la información de la Empresa.

3. OPERADOR DE MAQUINAS

- **Reporta a:**

- Supervisor

- **Área:**
 - Planta de lavandería industrial
- **Funciones y responsabilidades:**
 - El operador o maquinista es el encargado del manejo de las máquinas de la planta de lavandería.
 - El operador deberá organizar al personal operario de manera adecuada y de acuerdo a los horarios de recepción y entrega de la ropa, la distribución de labores y tiempos para la ejecución del servicio.
 - El operador es responsable de reportar oportunamente el mantenimiento preventivo y/o reparación de cualquiera de las máquinas a través de documento que conste toma conocimiento el área respectiva del Hospital de EsSalud.
 - Realizar otras funciones afines, complementarias y/o sustitutorias a las de su actividad principal por indicación de su inmediato superior.
 - Mantener la confidencialidad de la información de la Empresa.

4. CHOFER

- **Reporta a:**
 - Supervisor
- **Área:**
 - Planta de lavandería industrial
- **Función básica:**
 - Requiere su licencia habilitante además de realizar sus tareas específicas actúa como repartidor principal en todos sus conceptos y tareas.

5. AUXILIAR

- **Reporta a:**
 - Lavandero

- **Área:**
 - Planta de lavandería industrial
- **Funciones y responsabilidades:**
 - Recojo y Recepción de la ropa hospitalaria en los lugares establecidos y horarios fijados, llevando control en un registro por peso, cantidad, característica, estado de conservación, etc.
 - Selección.- De acuerdo al registro de recepción de ropa, se clasificará las piezas tomando en cuenta sus características (colores, claros, semi claros, oscuros, texturas, ropa de bebe, infectada, manchada, etc.)
 - Apoyo en el doblado y distribución de la ropa.
 - Realizar otras funciones afines, complementarias y/o sustitutorias a las de su actividad principal.
 - Mantener la confidencialidad de la Empresa.

6. COSTURERA

- **Reporta a:**
 - Supervisor
- **Área:**
 - Planta de lavandería industrial
- **Funciones y responsabilidades:**
 - En este puesto su función principal es la de confeccionar prendas con el material que se le entrega, utilizando para ello máquinas y utensilios de coser de diferentes tipos, conforme a los procesos de confección, realiza y termina prendas a mano, lubrica y prepara en su caso la maquinaria para mantenerla en buen estado.
 - Debe estar pendiente de las personas que utilizan la vestimenta para cualquier compostura en el momento y planchado, algunas veces deberá viajar con los grupos a quienes confeccionará el vestuario.

ANEXO Nº 6

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAVADO INDUSTRIAL "SERVICIOS MELCHORITA S.A.C."

A. INTRODUCCIÓN

La ropa sucia hospitalaria, como otros elementos usados en el cuidado de los pacientes puede ser una fuente potencial de microorganismos patógenos. Por esta razón cumplimos con las Normas de Bioseguridad para establecer recomendaciones para el manejo de la ropa hospitalaria y de esta manera minimizar los riesgos.

B. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LAVADO

- Evitar errores en los procedimientos de desinfección y disminuir riesgos a los que puede estar expuesto el personal del área.
- Elevar la calidad de atención brindada a los usuarios del sistema de salud, atendiendo a las normas internacionales en la materia.
- Mejorar la eficacia y el rendimiento del servicio.

C. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LAVADO

El Proceso del Servicio de Lavandería a los Centros Asistenciales en líneas generales se realizará de la siguiente manera:

1. Recepción e Identificación de la ropa teniendo en cuenta los siguientes grupos:

1.1. Ropa contaminada:

- ROPA INFECTADA con cualquier tipo de fluido corporal (materia fecal, orina, sangre, etc.).
- ROPA QUIRURGICA deben aplicarse los mismos procedimientos que para la ropa infectada.

1.2. Ropa NO contaminada:

- Ropa de paciente adulto, niño sucia usada.
Ropa personal o de cama aunque presente manchas de medicamentos, antisépticos, alimentos, u otros; siempre y cuando NO provengan de fluidos corporales.

NOTA: En todos los casos, es esencial una cuidadosa conexión entre el personal de enfermería y el servicio, para la determinación del tipo de ropa y los cuidados de su transporte dentro de la institución.

2. Recojo de la ropa en los lugares establecidos y horarios fijados, registrando el tipo, cantidad y estado de las prendas. Antes de su traslado al lavadero, se tomará las siguientes acciones:

2.1. Librar la ropa de objetos punzantes, metálicos, u otro tipo de elementos (pañales, apósitos, etc.). Así se evita que agujas u otros instrumentos queden dentro de la ropa los que constituyen un riesgo para el personal de lavandería así como para la maquinaria utilizada.

2.2. Introducir la ropa sucia contaminada y no contaminada en bolsas plásticas de diferente color como **color ROJO, color NEGRO, color BLANCO y color AMARILLO** éstas son cerradas, impermeables y de 80 micras de espesor.

2.3. Las bolsas serán trasladadas de manera separada, evitando todo contacto con el personal que la transporta al lavadero. Las bolsas usadas para el transporte de la ropa sucia al lavadero no deberán ser usadas para el transporte de ropa limpia.

3. Procesamiento en el lavadero

3.1. DE ROPA CONTAMINADA

3.1.1. Consideraciones Previas:

- a) La ropa que llegue al lavadero rotulada como contaminada, debe procesarse en forma separada en una tanda sola para ella.
- b) El desembolsado de la ropa contaminada debe realizarse directamente en la máquina lavadora, para evitar riesgos al personal, y situaciones de contaminación cruzada.
- c) Se recomienda evitar el conteo, o selección de la ropa contaminada, en forma previa a su introducción en la lavadora (desembolsado no directo).
- d) Se considera desaconsejable, por el alto riesgo biológico que ello implica, la utilización de tinas o piletas de remojo. Esta actividad es una de las principales causas de accidentes por cortantes entre el personal de lavandería.
- e) En todos los casos el manejo de la ropa contaminada debe realizarse en un área física independiente del área de manejo de la ropa limpia.
- f) Se utilizará una lavadora cerrada de carga frontal (programable) que complete todo el proceso incluyendo el centrifugado.

3.1.2. Etapas

- a) Recojo y recepción, la persona encargada del recojo y recepción de la ropa acudirá al lugar establecido y en el horario fijado, quien

conjuntamente con el personal de nuestro cliente, mediante formatos se determinara:

- El peso en kilogramos
- Cantidad (número de piezas)
- Características (modelo, tipo, color, etc.)
- Estado de conservación (nuevo, deteriorado, etc.)

Luego serán preseleccionadas para su traslado a las instalaciones respectivas.

- b) Selección, de acuerdo al formato de recepción se seleccionará la ropa, para ser lavadas por separado según los colores (claros, semi claros, oscuros) características especiales (ropa de bebe, delicada, infectada, manchada).
- c) Pre-lavado o desaguado con agua fría. Las veces que sea necesario hasta aclarar el agua. Tiempo recomendado: 5 minutos por aclarar.
- d) Lavado, con agua caliente o fría según sea el caso, ablandador, detergente, desinfectante, desengrasante y blanqueador según programa. Tiempo recomendado: 20-30 minutos.
- e) Enjuague y neutralizado, como mínimo 3 con agua fría, a partir del segundo de ellos añadir un neutralizante y luego el suavizante de ropa.
- f) Centrifugado, las prendas pasan por esta para que se les extraiga el exceso de agua.
- g) Secado. Una vez centrifugadas las prendas, pasa a la maquina secadora, o en los colgadores, cordeles y ganchos correspondientes.
- h) Control de calidad. Todas las piezas deberán pasar por este proceso para revisar tanto la eficiencia del lavado como el estado general de la ropa para según el caso tomar la medida correspondiente de desmanche, reproceso, reparación, costura, etc.
- i) Planchado. El personal encargado de planchar realizara el planchado liso o de forma, según sea la necesidad del cliente, usando plancha de mano o la calandria.
- j) Conteo y embolsado en bolsa de polietileno.
- k) Entrega y despacho de la ropa en los lugares y horario fijados.

NOTA: Las siguientes etapas son aplicables al proceso de ropa no contaminada. Los tiempos de lavado y enjuague dependen del tipo de lavadora a emplear, el tipo de agitación, el nivel de agua y el empleo de los insumos químicos a usar.

3.2. DE ROPA NO CONTAMINADA

3.2.1. Consideraciones Previas:

- a) Las bolsas pueden ser depositadas sobre mesas.
- b) Se utilizarán las técnicas y materiales adecuados según la calidad, tipo de fibra y color de prenda.
- c) Así también, se utilizarán los volúmenes de agua y temperaturas adecuadas según la cantidad y naturaleza de la suciedad.

3.2.2. Etapas

- a) Recojo y recepción, la persona encargada del recojo y recepción de la ropa acudirá al lugar establecido y en el horario fijado, quien conjuntamente con el personal de nuestro cliente, mediante formatos se determinara:
 - El peso en kilogramos
 - Cantidad (número de piezas)
 - Características (modelo, tipo, color, etc.)
 - Estado de conservación (nuevo, deteriorado, etc.)Luego serán preseleccionadas para su traslado a las instalaciones respectivas.
- b) Selección, de acuerdo al formato de recepción se seleccionará la ropa, para ser lavadas por separado según los colores (claros, semi claros, oscuros) características especiales (ropa de bebe, delicada, infectada, manchada).
- c) Pre-lavado o desaguado con agua fría. Las veces que sea necesario hasta aclarar el agua. Tiempo recomendado: 5 minutos por aclarar.
- d) Lavado, con agua caliente o fría según sea el caso, ablandador, detergente, desinfectante, desengrasante y blanqueador según programa. Tiempo recomendado: 20-30 minutos.
- e) Enjuague y neutralizado, como mínimo 3 con agua fría, a partir del segundo de ellos añadir un neutralizante y luego el suavizante de ropa.
- f) Centrifugado, las prendas pasan por esta para que se les extraiga el exceso de agua.
- g) Secado. Una vez centrifugadas las prendas, pasa a la maquina secadora, o en los colgadores, cordeles y ganchos correspondientes.
- h) Control de calidad. Todas las piezas deberán pasar por este proceso para revisar tanto la eficiencia del lavado como el estado general de la ropa para según el caso tomar la medida

correspondiente de desmanche, reproceso, reparación, costura, etc.

- i) Planchado. El personal encargado de planchar realizara el planchado liso o de forma, según sea la necesidad del cliente, usando plancha de mano o la calandria.
- j) Conteo y embolsado en bolsa de polietileno.
- k) Entrega y despacho de la ropa en los lugares y horario fijados.

NOTA: Es recomendable disponer de área física diferenciada y de ser posible separada físicamente del resto para las etapas a partir del planchado.

CUADRO Nº 1: REFERENCIAL DE LOS PROCESOS E INSUMOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE LAVADO DE PRENDAS NO CONTAMINADAS

PASOS	PRODUCTO A EMPLEAR	CANTIDAD	NIVEL DE AGUA	TEMPERATURA	TIEMPO	OBSERV.
1	DESAGUADO		ALTO	FRIO	5 MIN.	PH. NEUTRO
2	DESAGUADO		ALTO	FRIO	5 MIN	PH NEUTRO
3	DESAGUADO		BAJO	FRIO	5 MIN.	PH NEUTRO
4	DETERGENTE Y/O JABON MAXY 3005 DETER L-900	200 g	ALTO	FRIO	20 MIN.	PH 8-10
5	DESENGRASANTE PRE CLEAN	300 ml	BAJO	FRIO	5 MIN.	PH 9 – 11
6	DESINFECTANTE LEJIA	350 ml	ALTO	60–80°C.	10 MIN.	PH 10 – 12
7	ENJUAGUE		ALTO	FRIO	3	
8	ENJUAGUE		BAJO	FRIO	3	
9	SUAVIZANTE SUAVI SOFT	200 ml	BAJO	FRIO	5 MIN.	PH 5 – 6
10	ENJUAGUE		BAJO	FRIO	3	NEUTRO

Nota: Las cantidades indicadas en el cuadro es para un lavado aproximado de 30 Kg. y las cantidades de producto a emplear son de acuerdo a la concentración proporcionada.

OBSERVACIÓN: Se efectuaran el número de enjuagues o desaguado de la ropa previo al lavado que sean necesarios, hasta que el agua de salida quede clara.

CUADRO Nº 2: REFERENCIAL DE LOS PROCESOS E INSUMOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE LAVADO PRENDAS CONTAMINADAS

PASOS	PRODUCTO A EMPLEAR	CANTIDAD GRAMOS	NIVEL DE AGUA	TEMPERATURA	TIEMPO	OBSERV.
1	DESAGUADO		ALTO	FRIO	5 MIN.	PH. NEUTRO
2	DESAGUADO		ALTO	FRIO	5 MIN	PH NEUTRO
3	DESAGUADO		BAJO	FRIO	5 MIN.	PH NEUTRO
4	ABLANDADOR HOT CLEAN	300	ALTO	FRIO	5 MIN.	PH 7-9
5	DETERGENTE Y/O JABON MAXY 3005 DETER L-900	400	ALTO	FRIO	20 MIN.	PH 8-10
6	DESENGRASANTE PRE CLEAN	300	BAJO	FRIO	5 MIN.	PH 9 – 11
7	DESINFECTANTE LEJIA	500	ALTO	60–80°C.	10 MIN.	PH 10 – 12
8	ENJUAGUE		ALTO	FRIO	3	
9	ENJUAGUE		BAJO	FRIO	3	
10	NEUTRALIZANTE BISULFITO	60	BAJO	FRIO	5 MIN.	PH 2-6
11	SUAVIZANTE SUAVI SOFT	300	BAJO	FRIO	5 MIN.	PH 5 – 6
12	ENJUAGUE		BAJO	FRIO	3	NEUTRO

3.3. Registro de las prendas lavadas y planchadas:

Estos se realizarán mediante la utilización de formatos y será de parte de nuestra empresa con la parte que corresponda en la institución se realizará de acuerdo al sistema implantado – Sistema de Canje y se tomarán en cuenta la siguiente información:

- Tipo y color de ropa.
- Cantidad (Número de piezas).
- Peso (Número de kilogramos).
- Estado de las prendas.

3.4. Control de Calidad y Supervisión:

IREN, en coordinación con nuestra empresa SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. Establecerá los controles necesarios como guías de salida y recepción de la ropa hospitalaria, para evitar su pérdida, debiendo considerarse la realización de inventarios en forma periódica.

El Área de Administración (o la que haga sus veces) del Centro Asistencial supervisará el cumplimiento de las normas institucionales en lo relacionado al servicio de lavandería.

Nuestra Empresa SERVICIOS MELCHORITA S.A.C. Coordinará permanentemente con el área de Administración y Dirección de cada Centro Asistencial, así como el área de Ingeniería y Mantenimiento (o la que haga sus veces) para la adecuada prestación del servicio de lavado.

ANEXO N°7

INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS "DR. LUIS PINILLOS GANOZA"
ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA N° 001-2013-IREN NORTE – SEGUNDA CONVOCATORIA derivado de la ADP N° 006-2012-IREN NORTE

El cumplimiento de estas disposiciones es de carácter obligatorio, su no acreditación es excluyente, por afectar directamente el alcance de la propuesta del Postor.

- 9.1 El contratista presentará ante el IREN NORTE la cantidad de personal indicando el número, apellidos, profesión y/o especialidad de su personal de ser el caso; profesional, técnico y auxiliar responsable de la ejecución del respectivo contrato.

PERSONAL:
- Supervisor
- Lavandero
- Planchador
- Operador de Equipos
- Auxiliar - Costurero
- Chofer
- Personal de recojo y entrega

Se requiere que el personal indicado cuente como mínimo con 12 meses de experiencia en la actividad o especialidad (servicio de lavandería de ropa hospitalaria), la que se acreditarán con certificaciones y/o contratos de trabajos.

- 9.2 El contratista presentará al IREN NORTE los siguientes documentos del personal propuesto para ejecutar el servicio, expedidos por órganos oficiales competentes:
- Al inicio y semestralmente, certificados de buena salud (rayos x, serológicos y coprocultivos).
 - Al inicio y semestralmente, certificados de no registrar antecedentes policiales ni penales.
 - Al inicio y semestralmente, exámenes de laboratorio: Hepatitis B con la dosis 1, 2 y 3, BK esputo, carnet vacuna.
- 9.3 El personal del contratista deberá contar con su respectivo carnet de sanidad, emitido por el órgano competente.
- 9.4 El personal del contratista deberá tener amplio conocimiento de las actividades que le competen.
- 9.5 El personal del contratista deberá observar las siguientes normas de conducta:
- Pulcritud y orden personal en todo momento.
 - Puntualidad y confiabilidad.
 - Respeto y cortesía.
 - Utilizar el uniforme en forma impecable y decorosa.
 - Identificación con uso del foto check.
- 9.6 El contratista informará al IREN NORTE sobre el personal autorizado para la entrega y recojo de la ropa hospitalaria.

10 Pruebas de Conformidad y Control de Calidad

- 10.1 El IREN Norte se reserva el derecho de supervisar y controlar periódicamente que la calidad del servicio se efectúe cufiéndose estrictamente a los términos establecidos en las Especificaciones Técnicas.
- 10.2 La conformidad de recepción no invalida el reclamo posterior por parte del IREN Norte por inadecuación a las Especificaciones Técnicas u otras situaciones anómalas verificables.



ANEXO N°8

5.6 El contratista deberá dotar a su personal de uniforme de protección diario, en especial al personal que manipula la ropa contaminada

Los elementos de protección personal a utilizar son: Mascarillas N° 95 de Alta Filtración, Guantes Industriales específicas para lavado y manipulación de ropa sucia y ropa



30

INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS "DR. LUIS PINILLOS GANOZA"
ADJUDICACION DE MENOR CUANTIA N° 001-2013-IREN NORTE – SEGUNDA CONVOCATORIA derivado de
la ADP N° 006-2012-IREN NORTE

limpia, Botas Antideslizantes, Protección Auditiva, Lentes, Guantes de Nitrilo y Zapatos de seguridad. Debiendo el personal conocer las Normas Universales de Bioseguridad

000057

ANEXO N°9

Melchorita S.A.C.
Garantía, eficiencia, experiencia y seguridad.
Calle Nicolás Alcatraz N° 438 - Pueblo Libre - Lima

Señor(es): INVERSIONES TRISTRAS SSSO SAC
R.U.C.: 20481123586
Fecha de Emisión: 28/01/2014

Nota de Crédito N° 20440492526
NOTA DE CREDITO
001 N° 000008
DOCUMENTO QUE MODIFICA:
Nombre: FACTURA
N°: 001-919 Fecha: 28/01/2014

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA O SERVICIO PRESTADO
	<u>Desuento por prendas Malogradas en el servicio de lavandería</u>		<u>85.00</u>
SON: OCHENTA Y CINCO con 00/100 N.S.			
MOTIVO DE LA EMISION DE LA NOTA DE CREDITO <input type="checkbox"/> Ampliación <input type="checkbox"/> Descuentos <input type="checkbox"/> Otros (especificar)			
<input type="checkbox"/> Devoluciones Placeación de la Nota de Crédito Apellidos y Nombres de quien recepciona la Nota de Crédito: <u>LUPE LLAJOS RODRIGUEZ</u> Fecha de Recepción: <u>28/01/14</u>			
FIRMAY SELLO 			
Servicios Gráficos YIRKEN DE LA FUERTA S.A.C. RUC: 20481533058 - Puyama Calle 264 TEL: 0218880023 - F: 26 ABRIL 2011			

SUBTOTAL	72.03
IGV. (18%)	12.97
TOTAL	85.00

EMISOR

SERVICIOS
Melchorita S.A.C.
Garantía, eficiencia, experiencia y seguridad.
Calle Nicolás Abazar N° 438 - Pueblo Libre - Lima

Señor(es) *Inst. Regional de Enfermedades Neoplásicas*
RUC: *20481755621*
Fecha de Emisión: *13/02/2014*

RUC. N° 20440492526
NOTA DE CREDITO
001 N° 000609

DOCUMENTO QUE MODIFICA:
Nombre: *FACTURA*
N°: *001 - 922* Fecha: *13/02/14*

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA O SERVICIO PRESTADO
	<i>Por descuento de prendas magorgrades durante el proceso del lavado.</i>		<i>300.00</i>
SUBTOTAL			<i>254.24</i>
I.G.V. (18%)			<i>45.76</i>
TOTAL			<i>300.00</i>

MON: *Trescientos con 00/100 Nuevos Soles*

MOTIVO DE LA EMISIÓN DE LA NOTA DE CREDITO
 Descuentos Otros (especificar)
 Devoluciones

Autenticación de la Nota de Crédito
19451465 Fecha de Recepción: *13/02/14*
Placencia Vargas Ziliana

EMISA Y SELLO

SERVICIOS MELCHORITA S.A.C.
 REGISTRO DE LA FUENTE S.A.C.
 D.L. N° 533059 - Huancayo Calle 544
 FONO: 478860023 - FI. 26 ABRIL 2011

NOTA DE CREDITO
001 N° 0000010

DOCUMENTO QUE MODIFICA: Tactura
Nombre: Tactura
N°: 001-924 Fecha: 18/02/14

Melchorita S.A.C.
Calle Nicolás Alcazar N° 438 - Pueblo Libre - Lima

Señor(es): Inversiones Tutorías SEJA SAC
RUC: 20481123586
Fecha de Emisión: 18/02/2014

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA O SERVICIO PRESTADO
	por Descuento de prendas Malogradas en el servicio de lavandería		135.00
SON Ciento treinta y cinco con 00/100 N.S			
MOTIVO DE LA EMISION DE LA NOTA DE CREDITO <input type="checkbox"/> Retención <input checked="" type="checkbox"/> Descuentos <input type="checkbox"/> Otros (especificar)			
Referencia de la Nota de Crédito Membres de quien recibe la Nota de Crédito: <u>Lupe Ulanos Rodriguez</u>			
N°: <u>19445310</u> Fecha de Recepción: <u>18/02/2014</u>			
Archivos Gráficos IMPRIMIR LA PUERTA S.A.C. S.M. 2044153059 - Huayna Capac 244 T.M. 2012000023 - FI. 26 ABRIL 2011			

SUBTOTAL 134.41
 I.G.V. (18%) 20.39
TOTAL 135.00

EMISOR

[Firma]
SERVIMAY SELL

RUC. N° 20440492526
NOTA DE CREDITO
001 N° 000011

DOCUMENTO QUE MODIFICA:
 Nombre: *Factura*
 N°: *001-926* Fecha: *22/02/2014*

SERVICIOS Melchorita S.A.C.
Garantía, eficiencia, experiencia y seguridad.
 Calle Nicolás Alcazar N° 438 - Pueblo Libre - Lima

(Beneficiario): *INVERSIONES Tunishcas LEO EIRL*
 RUC: *20440461302*
 Fecha de Emisión: *22/02/2014*

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA O SERVICIO PRESTADO
	<i>Desuento de prendas malogradas</i>		<i>170.00</i>
	<i>- Servicio de lavandería</i>		
CON CIENTO SETENTA Y OCHO W.S.			
SUBTOTAL			<i>144.07</i>
I.G.V. (18%)			<i>25.93</i>
TOTAL			<i>170.00</i>

ACTIVO DE LA EMISIÓN DE LA NOTA DE CREDITO
 Asignación
 Pagos
 Prerrogativas
 Otros (especificar)

1918170
 Fecha de Recepción: *22/02/14*
 Soy el/la Emisor/a: *Sofia Gurman Salas*
 Soy el/la Receptor/a: *[Signature]*





ANEXO N°10

PERSONAL/ HORA	JORNADA DE TRABAJO										
	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	19:00
CHOFER	RECOJO	RECEPCION	REFRIGERIO	ENTREGA	DOBLADO Y EMPAQUETADO	ALMUERZO		RECOJO	ENTREGA	DOBLADO Y EMPAQUETADO	
AUXILIAR 1											
SUPERVISOR				SUPERVISION			SUPERVISION				
OP. MAQUINA		OM		PROCESO DE LAVADO			PROCESO DE LAVADO				
OP. MAQUINA											
PLANCHADOR				PLANCHADO , DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO			PLANCHADO , DOBLADO COSTURA Y EMPAQUETADO				
AUXILIAR 2											
AUXILIAR 3											

ANEXO N°11

