



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE  
RIESGOS EN EL CONTROL INTERNO CONTABLE – FINANCIERO Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR  
COMERCIAL”**

***Tesis presentada en opción de obtener el Título de:***

***“AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN”***

***Presentada por:***

***Huiey Eduardo Vargas Villamar***

***Guayaquil - Ecuador***

***Año***

***2008***

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONCEPTO:</b>	<b>PÁGINA:</b>
Agradecimiento	I
Dedicatoria	II
Declaración Expresa	III
Resumen Ejecutivo	IV y V
Abreviaturas y Siglas	VI
<b>CAPÍTULO No. 1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>1.1. Tema</b>	<b>01</b>
<b>1.2. Planteamiento del Tema</b>	<b>de 01 al 04</b>
1.2.1. Causas	01 y 02
1.2.2. Efectos	02
1.2.3. Pronóstico	03
1.2.4. Control al Pronóstico	03
1.2.5. Presentación de Alternativas	03 y 04
<b>1.3. Relevamiento del Problema</b>	<b>04</b>
<b>1.4. Sistematización del Problema</b>	<b>04 y 05</b>
<b>1.5. Objetivo General</b>	<b>05</b>
<b>1.6. Objetivos Específicos</b>	<b>06</b>
<b>1.7. Justificación</b>	<b>06 y 07</b>
<b>1.8. Hipótesis</b>	<b>08</b>

**CONCEPTO:****PÁGINA:**

<b>1.9. Aspectos Metodológicos</b>	<b>08</b>
1.9.1. Tipo de Estudio	08
1.9.2. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	08
1.9.3. Método de Investigación	08 y 09

**CAPÍTULO No. 2 MARCO REFERENCIAL**

<b>2.1. Marco Legal o Normativo</b>	<b>de 10 a 23</b>
2.1.1. Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA´s	10 y 11
2.1.2. Código de Ética del Auditor	de 11 a 17
2.1.3. Marco Normativo de la Auditoría Interna	de 17 a 19
2.1.4. Consejos para la Práctica según Instituto de Auditores Internos del Ecuador	de 20 a 23
<b>2.2. Marco Conceptual</b>	<b>de 24 a 27</b>
<b>2.3. Marco Teórico</b>	<b>de 27 a 142</b>
2.3.1. Proceso Administración Estratégica	de 27 a 29
2.3.2. Proceso de Control Interno	de 29 a 31
2.3.3. Definición del Control de Riesgos	de 32 a 39
2.3.4. Información Control Interno	de 40 a 54
2.3.5. Prevención Contra el Fraude	de 54 a 58
2.3.6. Conocimiento y Controles sobre las Transacciones Contables	de 58 a 76
2.3.7. Riesgos de Fraude	de 76 a 81
2.3.8. Proceso de Evaluación de Riesgos	de 81 a 92
2.3.9. Departamento Interno de Control	de 93 a 142

**CONCEPTO:**

**PÁGINA:**

**CAPÍTULO No. 3**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>3.1. Introducción</b>	<b>143 y 144</b>
3.1.1. Compañía Comercial CET S.A.	145 y 146
3.1.2. Compañía Comercial TNI S.A.	de 147 a 149
3.1.3. Compañía Comercial YOT S.A.	de 150 a 153
<b>3.2. Conocimientos Generales de las Áreas Críticas</b>	<b>154</b>
3.2.1. Gerencia General o Dirección	de 154 a 161
3.2.2. Caja y Bancos	de 162 a 171
3.2.3. Cuentas por Cobrar	de 172 a 178
3.2.4. Compras	de 179 a 195
3.2.5. Cuentas y Documentos por Pagar	196
3.2.6. Ventas	de 197 a 207
<b>3.3. Evaluación de Riesgo de las Áreas Críticas</b>	<b>de 208 a 246</b>
3.3.1. Gerencia General o Dirección	de 208 a 215
3.3.2. Caja y Bancos	de 216 a 221
3.3.3. Cuentas y Documentos por Pagar	de 222 a 226
3.3.4. Compras	de 227 a 237
3.3.5. Cuentas y Documentos por Pagar	de 238 a 241
3.3.6. Ventas	de 242 a 246
<b>3.4. Conclusiones y Recomendaciones por Área Crítica</b>	<b>de 247 a 270</b>

**APÉNDICE:**

**MODELO PROPUESTO**

# ÍNDICE DE FIGURAS

**CONCEPTO:****PÁGINA:**

Figura No. 1	Proceso de Administración Estratégica	29
Figura No. 2	Componentes del Control Interno	43
Figura No. 3	Proceso de Evaluación de Riesgo	82

# ÍNDICE DE FORMAS

## **CONCEPTO:**

ANEXO A	Cuestionario de Estrategias, Planes y Contingencias
ANEXO B	Cuestionario de Caja y Bancos
ANEXO C	Cuestionario de Cuentas por Cobrar
ANEXO D	Cuestionario de Compras de Inventarios
ANEXO E	Cuestionario de Compras de Activos Fijos, Suministros y Repuestos
ANEXO F	Cuestionario de Cuentas por Pagar
ANEXO G	Cuestionario de Ventas

# **AGRADECIMIENTO:**

*Primero quiero dar gracias a Dios y a la Virgen María por haber podido culminar este trabajo de investigación y por las facilidades recibidas en lo concerniente a recolección de información y ejecución de pruebas; ya que sin sus disposiciones nada de esto sería una feliz realidad.*

*También, por medio de este documento agradezco efusivamente a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y especialmente al Instituto de Ciencias Matemáticas por haberme permitido aprender los conocimientos necesarios para desarrollarme profesionalmente en el ámbito de la Auditoría y el Control, que en nuestro medio aún no se encuentra desarrollado a un máximo nivel; pero que cada vez cobra más fuerza dentro de las organizaciones.*

*De la misma manera, agradezco al Ing. Francisco Olivares Aguirre por su gran paciencia y su admirable desprendimiento al momento de guiarme en el desarrollo de este trabajo de investigación.*

**Huiey Eduardo Vargas Villamar**

**Guayaquil, 12 de Mayo de 2008**

## **DEDICATORIA:**

**Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi Santa Madre Nieve Villamar García que por disposición del Creador no puede estar presente corporalmente en la presentación de esta tesis; pero sé que desde lo alto del cielo ella está llena de felicidad por la meta que he cumplido.**

**A mi adorado Padre Nelson Vargas Salguero por su ayuda económica directa y sin espera de retorno para que yo logre ser un profesional dentro de una de las instituciones más prestigiosas del País y del Continente.**

**Al ser más importante en mi vida mi Hermano Jairo Vargas Villamar que por él seguiré adelante en mi vida profesional para darle todo lo que se merece y brindarle mejores oportunidades de vida.**

**A mi gran amiga la Flaca Priscilla Amores ya que gracias a su insistencia y seguimiento pude obtener mi tema de tesis y puedo graduarme como Auditor en Control de Gestión. A Marco Dehesa y Jaime Vera por su ayuda y tiempo.**

***Huiey Vargas Villamar***

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



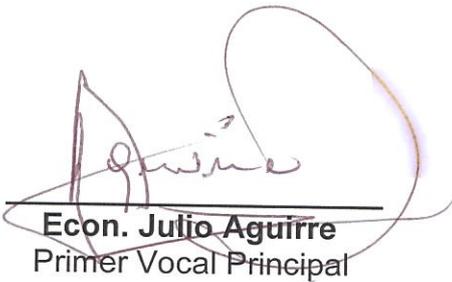
**Mat. John Ramírez**  
Presidente



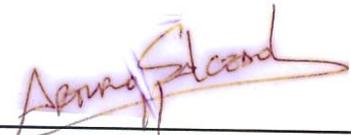
**Ing. Francisco Olivares**  
Director de Tesis



D-42226

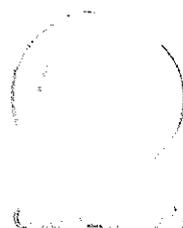


**Econ. Julio Aguirre**  
Primer Vocal Principal

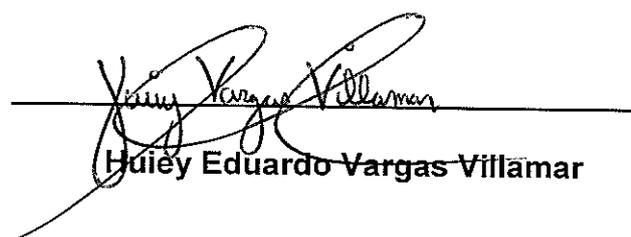


**Ing. Arturo Salcedo**  
Segundo Vocal Principal

## DECLARACIÓN EXPRESA:



La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

  
Huey Eduardo Vargas Villamar

# **DECLARACIÓN EXPRESA:**

**La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.**

---

**Huiey Eduardo Vargas Villamar**

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El contenido y secuencia lógica de los tres capítulos y apéndice que integran el presente trabajo de investigación titulado “Diseño de un Sistema de Prevención y Detección de Riesgos en el Control Interno Contable-Financiero

y su incidencia en la Gestión Empresarial del Sector Comercial” respeta la estructura tradicional utilizada para la elaboración de tesis de grado; pero aporta con un modelo teórico-práctico que indica los puntos más críticos dentro de las organizaciones y los controles más adecuados que pueden implementarse para evitar el acometimiento de fraudes o irregularidades. La propuesta presentada es de fácil entendimiento y aplicación.

La aparición y desarrollo de riesgos de control interno impactan de manera relevante en las operaciones y actividades de las empresas, por lo que se describe el funcionamiento de cada área mediante la evaluación de los controles más adecuados para prevenir fraudes de acuerdo al conocimiento del investigador.

En el capítulo introductorio se describe el marco científico que implica el desarrollo de un trabajo de esta naturaleza, donde se presenta secuencialmente las técnicas de investigación más adecuadas para lograr el objetivo propuesto del investigador.

El segundo capítulo detalla el marco legal o normativo; y teórico conceptual sobre el cual se ha basado el trabajo de investigación para brindar al lector o usuario un conocimiento más profundo de las áreas críticas de la organización y sobre las cuales se debe implantar controles rigurosos y eficientes.

El tercer capítulo contiene el trabajo de campo realizado por el investigador realizando encuestas a diferentes empresas comerciales reconocidas en el país sobre los controles aplicados en cada una de sus áreas críticas, el resultado de dicho trabajo, los resultados de la recolección y evaluación de la información; y las conclusiones y recomendaciones que el investigador cree pertinentes sobre el trabajo el trabajo realizado.

Finalmente, se adjunta el Modelo Propuesto que encierra los lineamientos específicos sobre los cuales las empresas comerciales deben trabajar de acuerdo a lo concluido y recomendado por el investigador para evitar los riesgos de fraudes dentro de sus organizaciones.

## **ABREVIATURAS Y SIGLAS UTILIZADAS:**

AICPA:	Asociación Internacional de Contadores Públicos y Auditores
A/A:	Riesgo de Alto a Alto
A/B:	Riesgo de Alto a Bajo
B/A:	Riesgo de Bajo a Alto
B/B:	Riesgo de Bajo a Bajo
COSO:	Committe of Sponsoring Organization (Organización de Control Interno de los Estados Unidos de América)
DEAI:	Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna
ESPOL:	Escuela Superior Politécnica del Litoral
etc.:	etcétera
FODA:	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IAI:	Instituto de Auditores Internos de España
ICM:	Instituto de Ciencias Matemáticas
MAC:	Ministerio de Auditoría y Control de Cuba
NEC´s:	Normas Ecuatorianas de Auditoría
NIA´s:	Normas Internacionales de Auditoría
P/T:	Papeles de Trabajo

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. TEMA**

“Diseño de un Sistema de Prevención y Detección de Riesgos en el Control Interno Contable-Financiero y su incidencia en la Gestión Empresarial del Sector Comercial”

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

La gestión empresarial del sector comercial en el Ecuador es llevada a cabo sin un procedimiento operativo específico basado en la identificación y evaluación previa de los riesgos de fraude que se presentan en el mismo.

### **1.2.1. CAUSAS:**

- Poca conciencia por parte de los niveles superiores de las organizaciones comerciales acerca de lo importante que es la generalizada distensión y flexibilidad de los procesos administrativos proveniente de las grandes corporaciones de los países industrializados, como generadora de riesgos de situaciones de corrupción (erradas y/o irregulares) que inciden en el control interno del sector empresarial.
- Limitado grado de conocimiento, aplicación y mejora de los criterios técnicos que propone el diseño, implantación y

mantenimiento de un marco de control interno integrado en las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas.

- Dificultad para prevenir, detectar y medir los riesgos en el control interno de los procesos financieros y no financieros, y para enfrentar sus consecuencias y repercusiones.

#### 1.2.2. EFECTOS

- Pobres resultados macroeconómicos alcanzados en el crecimiento o desarrollo sostenible de la gestión empresarial y las finanzas del sector comercial.
- En el ámbito transnacional y nacional, las dos últimas décadas con casos adversos importantes en la administración eficiente y efectiva de las organizaciones que conforman el sector empresarial comercial.
- Falta de transparencia y precisión en la rendición de la gestión y de las cuentas a los inversionistas o la sociedad, respecto a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### 1.2.3 PRONÓSTICO

Si en la gestión de las empresas del sector comercial se continúa aplicando el modelo clásico de vigilancia, supervisión y seguimiento, sin que se le dé la debida importancia a la identificación, análisis y

evaluación de los factores de riesgos en el control interno de éstas, como alternativa de actualidad, la prevención de errores y/o irregularidades que acometen seguirá siendo muy limitada.

#### 1.2.4. CONTROL AL PRONÓSTICO

Es imprescindible que el concepto, los componentes, los factores, el enfoque, los modelos, el método y las herramientas del marco integrado de control interno interese y comprometa a los sectores de la sociedad en general, incluidas las empresas comerciales, como estímulo para que las organizaciones operen a base de la cultura de valores, ética y transparencia, creada a su interior y hacia el exterior.

#### 1.2.5. PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS

El conocimiento de los conceptos básicos del control interno integrado debe ser concebido como obligación de todos los sectores de la sociedad, aplicable a la entidad u organismo donde el individuo se encuentre colaborando.

La identificación y evaluación de los riesgos de control interno en la gestión empresarial tiene que ser considerada como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel superior, condición que también debe ser acogida por los organismos de colegiatura profesional, ya que constituye el fundamento para sensibilizar a las personas de su responsabilidad individual por el cumplimiento de los deberes, para con la entidad, los usuarios de los servicios y la comunidad en general.

Es indispensable formular e implementar matrices y mapas que guíen la prevención, identificación, análisis y evaluación de los riesgos en el control interno de las empresas privadas del sector comercial.

Este instrumento técnico servirá para prevenir y mitigar el acometimiento de errores y/o irregularidades por parte de las empresas privadas del sector comercial en su propio perjuicio.

### **1.3. RELEVAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿En qué forma la falta de identificación y medición de los riesgos en el control interno financiero y no financiero incide en los resultados de la gestión empresarial del sector comercial?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la incidencia que tiene la falta de identificación y medición de los riesgos en el control interno contable-financiero en la gestión empresarial del sector comercial?
- ¿Cuáles son los componentes, los factores, el enfoque, los modelos, el método y las herramientas del marco integrado de control interno para que en las empresas privadas del sector comercial se presenten riesgos de errores y/o irregularidades en su propio perjuicio?
- ¿Qué impacto ocasiona en el sector empresarial comercial el acometimiento de errores y/o irregularidades en su entorno de gestión?

- ¿Cuáles han sido las limitaciones en los resultados que se presentan en la gestión de las empresas del sector comercial?
- ¿De qué manera la identificación y medición de los riesgos de control interno puede ser una alternativa de auto-evaluación y evaluación externa para la gestión empresarial del sector comercial?

### **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Identificar, analiza, medir y evaluar las características de los riesgos del control interno contable-financiero en la gestión empresarial del sector comercial, que permita diseñar y proponer un modelo como herramienta preventiva realmente aplicable.

### **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores de incidencia en la gestación de los riesgos de fraude y los mecanismos técnicos aplicables para su dimensionamiento y control, orientado a diversos propósitos de evaluación.
- Establecer la metodología requerida para la ejecución de la gestión empresarial en compañías del sector comercial basada en la identificación de riesgos de fraude.

- Ilustrar y habilitar al profesional de gestión empresarial en los factores básicos a partir de los cuales se sustenta la alternativa de administración, control y seguridad de los sistemas de riesgos de fraude basados en la tecnología de información.

### **1.7. JUSTIFICACIÓN**

Constituye un reto plantear, como resultado de la investigación, una solución viable y concreta para que la prevención y detección de riesgos en la gestión empresarial del sector comercial sea practicada con un enfoque más orientado al control interno financiero y no financiero.

La meta que debemos proponernos es proyectar alternativas que permitan disminuir los riesgos de acometimiento de errores y/o irregularidades en las empresas del sector comercial.

El marco integrado de control interno, inicialmente creado por los requerimientos de los auditores externos para evaluar y determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, con el desarrollo evolutivo de las funciones de auditoría profesional las organizaciones crearon y constituyeron a partir del año 2000 el “Comité de Auditoría”, del que depende la “Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna” (DEAI), cuyo enfoque fundamental está orientada a la evaluación del control interno, evaluando los riesgos respecto al uso eficiente y sostenido de los recursos, como al eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Los niveles empresariales encargados del control y las firmas privadas de auditoría que, conforme a las normas legales y reglamentarias vigentes, practican auditoría financiera externa, cuentan con la infraestructura de equipos y personal adecuado, pero no han prestado la suficiente importancia a la explotación de las bondades que ofrece la innovadora filosofía de la gestión integral de riesgos, fundamentada en el marco integrado de control interno, motivo por el cual estos recursos están siendo subutilizados.

El investigador cuenta con los materiales, recursos tecnológicos y financieros suficientes para llevar a cabo este trabajo de investigación.

## **1.8. HIPÓTESIS**

La gestión integral de los riesgos en el control interno de las empresas del sector comercial tiene un impacto favorable en la gestión gobernabilidad de las mismas.

## **1.9. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.9.1. TIPO DE ESTUDIO**

El trabajo de investigación será bibliográfico, exploratorio y de campo.

### **1.9.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Utilizaremos la técnica de encuestas para recolectar la información estructurándola con preguntas dirigidas a directivos y empresarios de alta gerencia de compañías privadas del sector comercial.

### 1.9.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- Inductivo.- Técnica empleada para la elaboración del presente texto y opiniones. Para ello se partió de informaciones específicas para luego emitir opiniones complejas y generales.
- Analítico.- Se utiliza para elaborar las formas de trabajo propuestas como valor agregado para verificar el cumplimiento de los controles diseñados.
- Sintético.- Señala la relación de los elementos que surgen dentro del proceso de ejecución de esta investigación, con el resultado final.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO LEGAL O NORMATIVO**

#### **2.1.1. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA NEA's**

Adaptadas a la realidad del País, a base de las Normas Internacionales de Auditoría NIA's; y emitidas por la Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador, previa coordinación y análisis interinstitucional desplegada con el Instituto de Investigaciones Contables de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, importantes firmas auditoras privadas, a más de los delegados de la Superintendencia de Bancos y la Administración tributaria a través del Servicio de Rentas Internas.

Son de aplicación obligatoria para quienes ejercen funciones de control y/o auditoría dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas; ya que contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relacionados en forma de material explicativo y de otro tipo, además proporcionadas como una guía o fuente de consulta, principalmente en asuntos concernientes para contadores y auditores que practican actividades de supervisión, auditoría y control.

A continuación se detalla las normas que creemos están ligados con la prevención y detección de riesgos en el control interno contable-financiero de las empresas:

#### Responsabilidades

- **NEA No. 5.-** "Fraude y Error"

### Planificación

- **NEA No. 8.-** “Conocimiento del Negocio”
- **NEA No. 10.-** “Evaluación del Riesgo y Control Interno”
- **NEA No. 13.-** “Evidencia de Auditoría”

### Informe de Resultados

- NEA No. 21.- “Representaciones de la Administración”
- NEA No. 23.- “Consideraciones del Trabajo de Auditoría Interna”

## 2.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR

### 2.1.2.1. Introducción

La ética general, comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general se consideran exigencias impuestas por la sociedad, los deberes morales y los efectos de las propias acciones.

La ética del auditor es un caso especial de la ética general, como profesional la persona recibe pautas de conducta específicas, la ética del auditor se basa en los principios fundamentales generalmente aceptados.

El auditor está llamado a jugar un importante papel con respecto a la implantación de las normas en materia de administración y control de los recursos de la organización, consecuentemente es necesario establecer un marco normativo de conducta para aquellos funcionarios que tendrán a su cargo la delicada misión del control de las actividades de la empresa.

Los auditores internos en el ejercicio de su profesión tienen establecidas las funciones que deben desarrollar, estas pueden variar en dependencia de los intereses y normas que se establezcan para desarrollar la actividad.

Los auditores internos deben conocer que en su desempeño tienen la obligación de regirse por el código de ética profesional que al efecto de la profesión se dicte por la sociedad.

La experiencia ha demostrado que la adherencia a las normas más elevadas que se puedan establecer no es suficiente por sí misma. El público debe asociar la imagen del auditor con la de una "moral más alta de lo normal," por esa razón el auditor nunca debe permitir que sus intereses personales entren en conflicto con los de sus clientes, por otro lado, el auditor no debe realizar actos inmorales o ilegales que puedan dañar el prestigio de la profesión.

#### 2.1.2.2. Propósito

El Código de Ética constituye un compendio de valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores.

#### 2.1.2.3. Cumplimiento

El Código de Ética deberá ser observado por el auditor; su quebrantamiento dará lugar a la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, a que hubiere lugar.

#### 2.1.2.4. Lineamientos Éticos de los Auditores

##### 2.1.2.4.1. Honor

El auditor, al que se le impute la comisión de un delito de acción pública o privada, deberá facilitar la investigación para esclarecer su situación, a fin de dejar a salvo su honra y la dignidad de su cargo.

##### 2.1.2.4.2. Independencia

El auditor mantendrá total independencia respecto a las otras dependencias de la organización, así como de las personas y actividades sometidas a su examen. El auditor debe esforzarse por guardar independencia de las dependencias fiscalizadas y de los grupos interesados, y ser objetivo en el análisis de las cuestiones y los temas sometidos a su revisión.

##### 2.1.2.4.3. Reserva

El auditor guardará reserva de los hechos que conociere en el cumplimiento de sus funciones y, cuando se trate de información sujeta a sigilo o reserva, la utilizará solo para efectos previstos en la ley.

##### 2.1.2.4.4. Conducta del Auditor

La conducta del auditor deberá ser irreprochable en todo momento y circunstancia. Cualquier deficiencia en su conducta profesional, o conducta inadecuada en su vida personal, perjudicaría su imagen de integridad de auditor; y la calidad y validez de su labor y puede,

entonces, plantear dudas acerca de su fiabilidad y la competencia profesional.

#### 2.1.2.4.5. Integridad:

El auditor, durante su trabajo y en las relaciones con el personal de las dependencias intervenidas, está obligado a observar las normas de conducta, tales como honradez e imparcialidad.

#### 2.1.2.4.6. Confidencialidad

El auditor deberá ser prudente en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo. No la utilizará para lucro personal, o de otra manera que fuere en detrimento de los legítimos objetivos de la dependencia de control.

#### 2.1.2.4.7. Cordialidad y Buena Conducta

Durante todo el proceso de auditoria, el auditor deberá desempeñar sus tareas teniendo en cuenta los derechos y la dignidad de los auditados; la necesaria eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos, así como la continuidad del servicio de las áreas examinadas; en consecuencia, observará las reglas de la buena conducta con los servidores públicos y privados, sin poner en riesgo su independencia y probidad; evitará también cualquier exceso de atribuciones que genere un clima inadecuado para su labor.

#### 2.1.2.4.8. Expresión Oral

El auditor, en los actos que demanden su intervención oral, mantendrá un ánimo sereno sin que sus gestos y actitudes den a conocer sentimientos de agresividad o de ligereza.

#### 2.1.2.4.9. Objetividad e Imparcialidad:

El auditor deberá ser objetivo e imparcial en toda labor que efectúe, particularmente en sus informes; por consiguiente, las conclusiones deberán basarse en las pruebas obtenidas, de acuerdo a las Normas de Auditoría vigentes tanto nacionales como internacionales.

El auditor deberá utilizar la información aportada por la dependencia fiscalizada. También deberá recoger la información acerca de los intereses institucionales de la dependencia; sin embargo, tales intereses no deben conducir a conclusiones subjetivas del auditor.

#### 2.1.2.4.10. Secreto Profesional

La información obtenida por el auditor en el proceso de auditoría, no deberá revelarse a terceros, salvo para cumplir con los preceptos legales que correspondan y como procedimientos normales de auditoría.

#### 2.1.2.4.11. Competencia Profesional:

El auditor tiene la obligación de actuar profesionalmente en su trabajo, no deberá realizar tareas para los cuales no demuestre la competencia profesional necesaria. Deberá conocer y observar las normas, las políticas, los procedimientos y las prácticas aplicables a la naturaleza

de la auditoria, contabilidad y gestión financiera. De igual manera, deberá conocer los principios y normas que rijan a la entidad fiscalizada.

#### 2.1.2.4.12. Conflicto de Intereses

Cuando un auditor realice el examen en una entidad cuidará que su actuación no origine conflicto de intereses. En particular, el auditor deberá garantizar que dicho examen no incluya responsabilidades o facultades de gestión que correspondan a los directivos de la entidad fiscalizada.

#### 2.1.2.4.13. Rendición de Cuentas

El auditor deberá rendir cuentas ante la autoridad respectiva por sus acciones, decisiones u omisiones que afecten a la colectividad, y deberá someterse a la revisión y análisis de aquellas.

#### 2.1.2.4.14. Impedimento para ser Auditor

No podrá ser designado ni contratado como auditor quien, por su conducta irregular conocida de forma pública o notoria, o evidenciada por la presentación de pruebas originaría presunciones de que su actividad sea incompatible con lo establecido en el Código de Ética. La exigencia de la calidad profesional y personal para los auditores deberán ser rigurosamente cumplidos.

#### 2.1.2.4.15. Beneficios No Permitidos

El auditor no deberá, en ningún caso, de modo directo ni indirecto, para sí ni para terceros, solicitar, aceptar o admitir dineros, obsequios. Promesas u otras ventajas, y particularmente en las siguientes situaciones:

- Por retardar o dejar de hacer ciertas tareas relativas a sus funciones.
- Por hacer valer su influencia ante otro auditor, a fin de que éste retarde o deje de hacer tareas relativas a sus funciones.

#### 2.1.2.4.16. Sanciones

La violación, debidamente comprobada, de lo establecido en el presente Código de Ética de lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la ley y en los reglamentos internos respectivos.

### 2.1.3. MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA

La práctica de la Auditoría Interna es una profesión respaldada por distintos organismos en el ámbito internacional. Entre los más reconocidos por la profesión se encuentran: el Instituto Internacional de Auditores Internos, y el Instituto de Auditores Internos de España.

Uno de los aspectos que ha levantado más voces en estas instituciones ha sido lo relacionado con las normas y pautas que se deben seguir en este tipo de auditoría ya que estas normas son los criterios por los que se evalúa y juzga la eficacia de un Departamento de Auditoría Interna y tratan de indicar como ha de ejercerse en la práctica la Auditoría Interna en cualquier tipo de organización. (Pérez, 2002)

2.1.3.1. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto Internacional de Auditores Internos

Las nuevas normas de Auditoría Interna establecidas son:

2.1.3.1.1. Normas sobre Atributos

Trata sobre los atributos que deben tener los auditores internos para que realicen sus funciones e informen de manera adecuada y eficaz a la autoridad facultada dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

- Independencia y objetividad
- Capacidad profesional
- Debido cuidado profesional
- Aseguramiento de la calidad

2.1.3.1.2. Normas sobre Desempeño

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

- Planeamiento
- Supervisión y revisión
- Leyes y demás disposiciones legales
- Calidad de la evidencia
- Gestión de riesgos
- Control Interno

- Apoyo a la dirección estratégica

#### 2.1.3.1.3. Normas de Información

Las normas de Información establecen los criterios para la presentación de los informes elaborados como resultado de los servicios de consultoría y de auditoría.

- Forma y contenido.
- Oportunidad y presentación.
- Comunicación de resultados.

Consideramos muy oportuno establecer una política con la adecuada homogeneidad en el ejercicio de la Auditoría Interna que defina los principios básicos que representan la actividad para elevar su eficacia y consecuentemente el control de los recursos de las entidades, así como contribuir a su uso más racional. Fue un verdadero acierto la emisión de esta Resolución ya que con la aplicación de estas normas quedarán establecidas las bases para medir verdaderamente el desempeño de la Auditoría Interna y se fomentará la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

2.1.4. CONSEJOS PARA LA PRÁCTICA SEGÚN INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL ECUADOR

2.1.4.1. 2060-1: Informe al Consejo de Administración y a la Alta Gerencia

Interpretación de la Norma 2060 de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Norma Relacionada: 2060 – Informe al Consejo y a la Alta Dirección

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.

**Naturaleza de este Consejo para la Práctica:** Los auditores internos deben tener en cuenta las siguientes sugerencias al informar al Consejo y a la alta dirección. Esta guía no pretende abarcar todas las consideraciones que pueden ser necesarias, sino ser simplemente un conjunto de temas recomendados para ser tenidos en cuenta. **El cumplimiento de este Consejo para la Práctica es opcional.**

El director ejecutivo de auditoría debe presentar informes de sus actividades a la alta dirección y al Consejo de Administración periódicamente durante todo el año. Estos informes deben destacar las observaciones y

recomendaciones significativas y deben asimismo informar cualquier desviación significativa que haya surgido en los programas de trabajo, en el plan de personal, y en los presupuestos financieros, y las razones de las mismas.

Las observaciones significativas surgidas del trabajo son aquellas situaciones que, a juicio del director ejecutivo de auditoría, pueden afectar adversamente a la organización. Pueden incluir situaciones referidas a irregularidades, actos ilegales, errores, ineficiencias, desperdicios, ineficacias, conflictos de intereses, y debilidades de control. Después de revisar dichas situaciones con la alta dirección, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar las observaciones y recomendaciones significativas al Consejo, tanto si han sido resueltas satisfactoriamente, como si no lo han sido.

Es responsabilidad de la dirección tomar las decisiones sobre las medidas apropiadas a adoptar en relación con las observaciones y recomendaciones significativas surgidas del trabajo. La alta dirección puede decidir asumir el riesgo de no corregir la situación informada debido a su costo o a otras consideraciones. El Consejo debe estar informado de las decisiones tomadas por la alta dirección sobre todas las observaciones y recomendaciones significativas.

El director ejecutivo de auditoría debe evaluar si es adecuado volver informar al Consejo sobre aquellas observaciones y recomendaciones significativas que ya se comunicaron anteriormente y en las que la alta dirección y el Consejo asumieron el riesgo de no corregir la situación informada. Esto

puede ser especialmente necesario cuando ha habido cambios en la organización, el Consejo, la alta dirección u otros cambios.

Además de los temas mencionados anteriormente, los informes de actividad deben comparar: (a) lo realizado respecto a las metas y a los calendarios de trabajo de la actividad de auditoría interna, y (b) los gastos con los presupuestos financieros. Estos informes deben explicar las razones de las desviaciones significativas e indicar las medidas necesarias tomadas o por tomar.

#### 2.1.4.2. 2600-1: Aceptación de los Riesgos por la Dirección

Interpretación de la Norma 2600 de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Norma Relacionada: 2600 – 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 puede 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 Directorio para su resolución.

**Naturaleza de este Consejo para la Práctica:** Los auditores internos deben tener en cuenta las siguientes sugerencias referidas a la aceptación de los riesgos por la dirección. Esta guía no pretende abarcar todas las

consideraciones que pueden ser necesarias, sino ser simplemente un conjunto de temas recomendados para ser tenidos en cuenta. **El cumplimiento de este consejo para la práctica es opcional.**

La dirección es responsable de decidir las medidas adecuadas a adoptar en respuesta a las observaciones y recomendaciones del trabajo. El director ejecutivo de auditoría es responsable de evaluar tales medidas adoptadas por la dirección para la resolución oportuna de los asuntos informados como observaciones y recomendaciones del trabajo. Para determinar el alcance del seguimiento, los auditores internos deben tener en cuenta los procedimientos de naturaleza similar al seguimiento aplicados por otros en la organización.

Tal como se establece en la Sección 2060 de las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna, párrafo 3 del Consejo para la Práctica 2060-1, la alta dirección puede decidir asumir el riesgo de no corregir la situación informada por razones de costo u otras consideraciones. El Directorio debe ser informado de tales decisiones tomadas por la alta dirección con respecto a todas las observaciones y recomendaciones del trabajo significativas.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. EMPRESA**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

### **2.2.2 AUDITORÍA**

Auditoría es un examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas a los sistemas y procedimientos implantados dentro de una entidad con el propósito de determinar su grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado en la empresa.

### **2.2.3. ADMINISTRADOR**

Administrador es la persona dentro de la organización que trabaja en la planeación, organización, dirección y control de sus objetivos.

### **2.2.4. GESTIÓN EMPRESARIAL**

Gestión empresarial es un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o administrador. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

#### 2.2.5. GERENTE

Gerente es la persona dentro de una organización que coordina gente, procesos, y tiempos, además de verificar ideas nuevas para el cumplimiento de la producción del producto o servicio al que se dedique la empresa para la cual trabaja.

#### 2.2.6. FRAUDE

El fraude es un acto de engaño o falsedad. El fraude es una declaración falsa u ocultamiento de información intencional para confundir o engañar. Se trata de una perversión intencional de la verdad, con el propósito de inducir a una persona a desprenderse de algo.

#### 2.2.7. RIESGO

Riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad. Es una medida de incertidumbre que involucra el logro de los objetivos institucionales, lo que incluye las consecuencias y probabilidad de que un evento negativo ocurra.

#### 2.2.8. ÉTICA

La ética se refiere a las reglas o principios que definen la buena o mala conducta. Los factores que intervienen en la ética son: la moral, las diferencias individuales, la cultura organizacional, entre otros.

#### 2.2.9. CONTROL

Control es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación

importante a tiempo. El proceso de control debe realizarse en tres pasos esenciales: medir el desempeño real, comparar el desempeño real con un estándar y tomar la acción administrativa para corregir las desviaciones inadecuadas.

#### 2.2.10. SISTEMA

Sistema es una colección organizada de hombres, máquinas y métodos necesaria para cumplir un objetivo específico. Es un todo integrado, aunque compuesto de estructuras diversas, interactuantes y especializadas.

#### 2.2.11. CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso integrado a los procesos aconsejado por la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un medio para alcanzar un fin llevado a cabo por las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

#### 2.2.12. COMERCIO

Comercio es la negociación que se realiza en la compra y/o venta de bienes o servicios. Es muy importante porque permite mediante la oferta y la demanda dentro de la actividad económica, los sectores de producción y consumo, llevar a cabo el desarrollo de las actividades socio-económicas de una organización.

### 2.2.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Responsabilidad Social es la obligación que va más allá de la requerida por la ley y la economía que tiene una compañía de buscar metas a largo plazo que sean benéficos para la sociedad. Las demostraciones más obvias de responsabilidad social en una organización son: la filantropía, la determinación de precios, las relaciones con los empleados, la conservación de los recursos y la calidad del producto.

## 2.3. MARCO TEÓRICO

### 2.3.1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

En la Figura No.1 se presenta el Diagrama del Proceso de Administración Estratégica donde se describen los siguientes pasos:

**Paso 1)** Los miembros de la organización deben identificar la misión actual, sus objetivos y sus estrategias. Definir la misión obliga a los administradores a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos y/o servicios.

**Paso 2)** Consiste en tener un control preciso de lo que está pasando en el ambiente que rodea la organización e identifica las tendencias importantes que pueden afectar sus operaciones.

**Paso 3)** La administración de la organización necesita evaluar lo que ha aprendido en términos de las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas a las que se enfrenta.

**Paso 4)** Pasamos de observar al exterior de la organización a observar su interior. Esto es, que estamos evaluando nuestros recursos internos. Este paso obliga a los administradores a reconocer que cada administración está restringida por los recursos y habilidades que tiene disponibles.

**Paso 5)** Logramos la valoración clara de las fortalezas y debilidades de la organización. Entonces, la administración puede identificar la competencia distintiva, o las habilidades y los recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

**Paso 6)** Evaluación de las oportunidades de la organización, con frecuencia a esto se le llama análisis integrado del proceso de administración estratégica. Ya que reúne las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización para identificar una posición conveniente en la cual puede funcionar la organización. (Análisis FODA)

**Paso 7)** Se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La administración necesita desarrollar y evaluar estrategias alternas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel lo que permitirá a la organización aprovechar mejor los recursos y oportunidades disponibles en el ambiente.

**Paso 8)** No importa que tan eficaz ha sido la planeación estratégica, esta no puede tener éxito si no se implementa adecuadamente. El liderazgo de administración a nivel superior es un ingrediente necesario para el éxito de una estrategia.

**Paso 9)** Los resultados deben ser evaluados. Los conceptos y las técnicas que definan los administradores pueden ser utilizados para evaluar los resultados de las estrategias y para corregir las desviaciones importantes.

## 2.3.2. MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO

### 2.3.2.1. Introducción

La premisa subyacente del control de riesgos empresariales es que cada unidad existe para proporcionar valor a los interesados. Todas las entidades encaran incertidumbres, y el desafío que tiene la gerencia es determinar cuánta incertidumbre aceptará cuando trata de acrecentar el valor para los interesados.

La incertidumbre presenta riesgos y oportunidades, con la posibilidad de mermar o incrementar valor. El control de riesgos empresariales permite que la gerencia afronte eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades correspondientes, incrementando así la capacidad de desarrollar valor.

El valor se maximiza cuando la gerencia establece estrategias y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y retorno, y los riesgos relacionados, y despliega eficaz y eficientemente recursos para lograr los objetivos de la entidad. El control de riesgos empresariales consiste en:

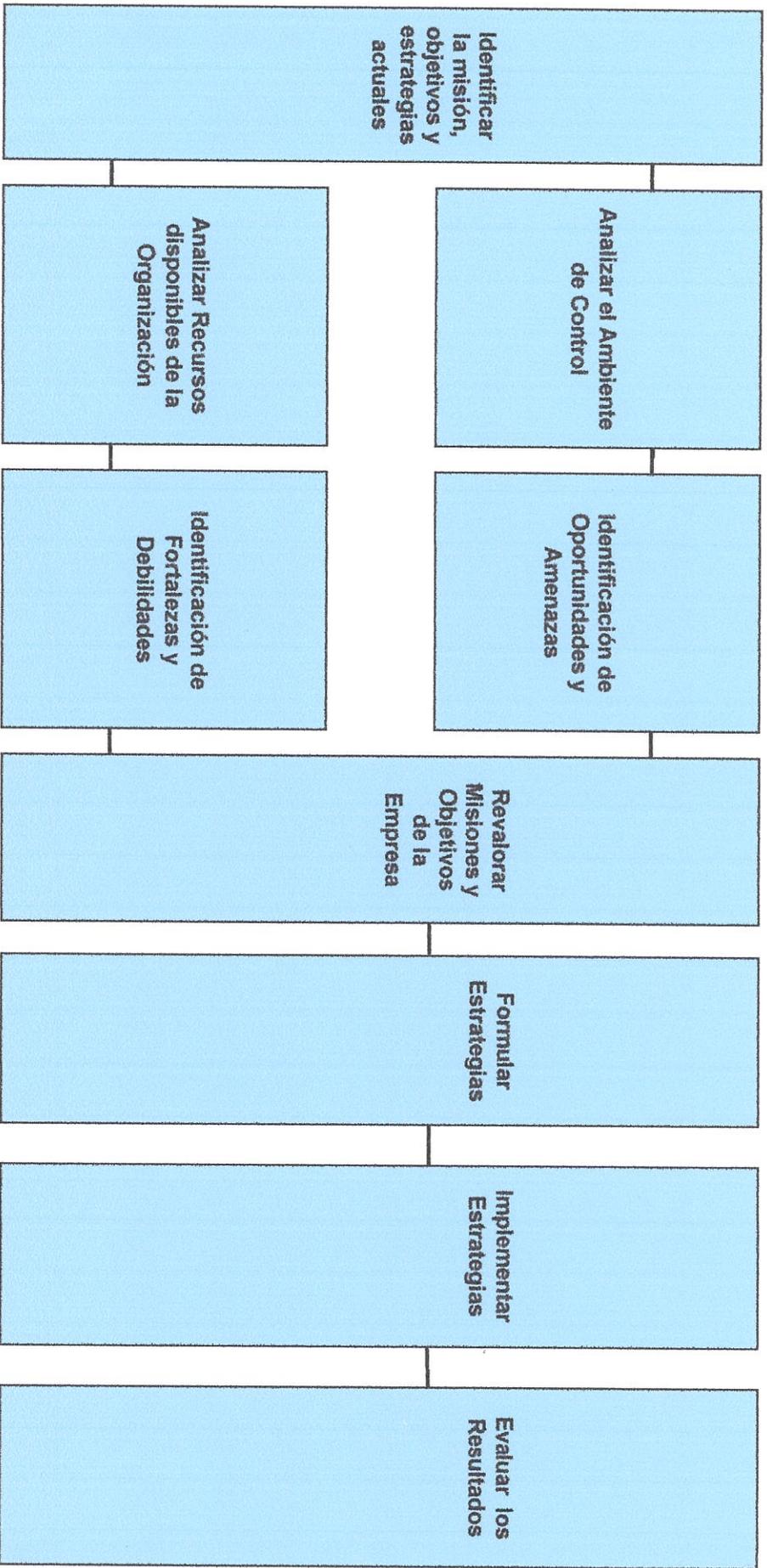


Figura No. 1 Proceso de Administración Estratégica

#### 2.3.2.2. Alinear los Riesgos y las Estrategias

La gerencia considera el límite de riesgos de la entidad al evaluar otras estrategias, establecer objetivos y desarrollar mecanismos para controlar los riesgos pertinentes.

#### 2.3.2.3. Incrementar las Decisiones en Repuesta a los Riesgos

El control de riesgos empresariales proporciona el rigor para identificar y elegir entre las distintas respuestas a los riesgos: evitar, disminuir, compartir o aceptar los riesgos.

#### 2.3.2.4. Disminuir Sorpresas y Pérdidas Operativas

Las entidades logran una mayor capacidad de identificar posibles eventos y establecer repuestas, disminuir las sorpresas y los costos o pérdidas asociadas.

#### 2.3.2.5. Identificar y Manejar varios Riesgos en toda la Empresa

Todas las empresas encaran miles de riesgos que afectan a distintas partes de la organización, y el control de riesgos empresariales facilita una respuesta eficaz a los impactos interrelacionados y respuestas integradas a los múltiples riesgos.

#### 2.3.2.6. Capturar Oportunidades

Al considerar una gama completa de posibles eventos, la gerencia está en posición de identificar y capturar las oportunidades.

#### 2.3.2.7. Mejorar el Despliegue de Capital

Al obtener una sólida información sobre los riesgos, la gerencia puede ponderar eficazmente las necesidades generales de capital y mejorar las asignaciones de capital.

Estas capacidades inherentes al control de riesgos empresariales ayudan a la gerencia a alcanzar los objetivos de rendimiento y desempeño de la entidad y evitan una pérdida de recursos. El control de riesgos empresariales garantiza una información y cumplimientos eficaces con respecto a las leyes y reglamentos, y evita dañar la reputación de la entidad, con sus consecuencias correspondientes. En suma, el control de riesgos empresariales ayuda a que una entidad llegue donde quiere llegar y evite obstáculos y sorpresas en el camino.

Los eventos pueden tener unos impactos negativos, positivos o ambos. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos que podrían impedir la creación de valores o mellar el valor existente. Los eventos con un impacto positivo podrían compensar los impactos negativos o representar oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que ocurra un evento y afecte positivamente al logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación de los valores. La gerencia canaliza las oportunidades hacia su estrategia u objetivos estableciendo procesos y formulando planes para capturar las oportunidades.

### 2.3.3. DEFINICIÓN DEL CONTROL DE RIESGOS

#### 2.3.3.1 Introducción

El Control de Riesgos es un proceso que efectúa el directorio, la gerencia y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias y en toda la empresa, diseñado para identificar posibles eventos que podrían afectar a la entidad, y para controlar los riesgos dentro de límites razonables a fin de proporcionar una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Así mismo, para nuestro concepto el Control de Riesgos es:

- un proceso permanente y continuo dentro de la entidad
- realizado por cada una de las personas de la organización en todos los niveles jerárquicos
- aplicado en el establecimiento de estrategias
- aplicado en toda la empresa, en cada nivel y departamento, e incluye tener una visión general de los riesgos
- diseñado para identificar posibles eventos que de ocurrir afectarán a la entidad y controlar los riesgos dentro de los límites razonables y esperados
- capaz de proporcionar una seguridad razonable a la gerencia y al directorio de la entidad
- adaptado par lograr los objetivos

Esta definición encierra las claves fundamentales para que las organizaciones controlen los riesgos y proporciona una base de aplicación en

todas las empresas, rubros y sectores. Se enfoca directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad en particular y proporciona la base para definir la eficacia de control de los riesgos.

#### 2.3.3.2. Logro de los Objetivos

Dentro de la misión y visión que la organización haya establecido, la gerencia define objetivos generales y específicos, diseña estrategias y asigna objetivos en todos los niveles de la organización. Este marco de control de riesgos está adaptado para alcanzar los objetivos de la entidad establecidos en cuatro categorías:

- Estratégicos: objetivos de alto nivel alineados con su misión
- Operativos: uso eficaz y eficiente de los recursos de la Cía.
- De Informes: confiabilidad de los informes
- De Cumplimiento: cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables

Esta categorización de los objetivos de una entidad permite concentrarse en los diferentes aspectos de control de riesgos. Estas categorías toman en cuenta las distintas necesidades de la entidad y pueden ser de directa responsabilidad de los distintos ejecutivos.

Debido a que los objetivos relativos a la confiabilidad de los informes y al cumplimiento de las leyes y reglamentos están dentro del control de la entidad, el control de riesgos puede proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán esos objetivos. Sin embargo, el logro de los objetivos estratégicos y operativos está sujeto a eventos externos, que no siempre puede controlar la entidad; en consecuencia, el control de riesgos para estos

objetivos puede proporcionar una seguridad razonable de que la gerencia y el directorio, en su función supervisora, estén al tanto, oportunamente, del grado en que la entidad está avanzando para alcanzar sus objetivos.

#### 2.3.3.3. Componentes del Control de Riesgos

El control de riesgos esta integrado por 8 componentes interrelacionados, derivados de la forma en que la gerencia opera una empresa y de su integración con el proceso administrativo. Estos componentes son los siguientes:

- Ambiente Interno: El ambiente interno abarca las características de una organización y establece la base para considerar y atender los riesgos, inclusive la filosofía del control y los límites de los riesgos, la integridad y los valores éticos, y el entorno en el que funcionan
- Establecimiento de Objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la gerencia identifique los posibles eventos que afectarán su consecución. El control de riesgos garantiza que la gerencia tenga en vigencia un proceso para establecer objetivos, y que estos objetivos elegidos apoyen y estén alineados con la misión de la entidad y estén dentro del límite de riesgos
- Identificación de los Eventos: Se analiza los riesgos, su probabilidad e impacto, para determinar de qué manera serán manejados, y se evalúan los riesgos sobre una base inherente y residual
- Respuesta a los Riesgos: La gerencia elige cómo responderá a los riesgos: evitando, aceptando, disminuyendo o compartiendo los

riesgos; y desarrollando acciones para alinear los riesgos con la tolerancia y los límites de los riesgos en la entidad

- Actividades de Control: Se establecen e implementan normas y procedimientos para garantizar que se realicen eficazmente las respuestas a los riesgos
- Información y Comunicación: Se identifica, captura y comunica la información relevante en la forma y momento que permita a las personas cumplir sus responsabilidades. Una comunicación eficaz también ocurre en un sentido más amplio, fluyendo hacia abajo, cruzando, y hacia arriba de la entidad
- Supervisión: Se supervisa todo el control de los riesgos y se hacen las modificaciones que sean necesarias. Se realiza la supervisión a través de permanentes actividades de control, evaluaciones separadas o ambas

El control de riesgos no constituye estrictamente un proceso en serie donde un componente afecta solo al siguiente. Es un proceso multidireccional y repetitivo donde casi todos los componentes influyen en los demás.

#### 2.3.3.4. Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos; los cuales son los que la entidad trata de alcanzar, y los componentes del control del control de riesgos, que representan lo que se debe hacer para alcanzarlos.

#### 2.3.3.5. Eficacia

Determinar si el control de riesgos de una entidad es “eficaz” es un criterio que surge de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan eficazmente. Por lo tanto, los componentes también constituyen criterios para un eficaz control de los riesgos. Para que los componentes estén presentes y funcionando debidamente, no puede haber debilidades importantes, y se debe llevar los riesgos dentro de los límites de riesgos de la empresa.

Cuando se determina que el control de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, el directorio y la gerencia tienen una seguridad razonable de que entienden el grado en que se está alcanzando los objetivos operativos y estratégicos de la entidad, y que los informes de la entidad son confiables y se están cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables. Cabe recalcar que los ocho componentes no funcionarían idénticamente en todas las entidades.

#### 2.3.3.6. Limitaciones

Aunque el control de riesgos proporciona importantes beneficios, también existen limitaciones. Además de los factores analizados anteriormente, las limitaciones surgen de la realidad de que el criterio humano al tomar decisiones podría estar errado, o que las decisiones de responder a un riesgo y establecer controles deben considerar los costos y beneficios correspondientes, o podrían ocurrir fracasos debido a fallas humanas tales como errores sencillos, o se podría evitar los controles por la confabulación

de dos o más personas (colusión), y porque la gerencia tiene la capacidad de pasar por alto las decisiones sobre el control de los riesgos.

Estas limitaciones impiden que un directorio o gerencia tenga la seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de la entidad.

#### 2.3.3.7. Integración del Control Interno

El control interno es una parte integral del control de riesgos dentro de una organización. Este marco de control de riesgos abarca el control interno y forma una conceptualización y una herramienta más sólida para la gerencia.

#### 2.3.3.8. Funciones y Responsabilidades

Todos en una organización tienen cierta responsabilidad por el control de los riesgos. El ejecutivo máximo es el responsable final, y debe asumirlo así. Otros gerentes apoyan la filosofía del control de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento de los límites y controlan los riesgos dentro de sus ámbitos de responsabilidad de acuerdo con la tolerancia de los riesgos. Igualmente, un funcionario, funcionario financiero, auditor interno, y otras personas, usualmente tienen importantes responsabilidades de respaldo.

Otros funcionarios de la entidad se encargan de ejecutar el control de los riesgos de acuerdo con las directivas y protocolos establecidos. El directorio proporciona una importante supervisión al control de los riesgos, y está al tanto de, y coincide con, los límites de riesgos de la entidad. Varias personas externas tales como clientes, proveedores, socios comerciales, auditores externos, reguladores y analistas financieros con frecuencia proporcionan

información útil para efectuar el control de riesgos, pero no son responsables de la eficacia, ni forman parte de, el control de los riesgos de la organización.

#### 2.3.3.9. Usuarios del Informe sobre Control de Riesgos

Las acciones sugeridas que se podrían tomar dependen del cargo y las funciones de las personas involucradas de la organización:

2.3.3.9.1. Directorio.- El directorio debe analizar con la gerencia superior el estado del control de los riesgos de la entidad y supervisar según sea necesario. Debe asegurarse de conocer los riesgos más significativos y las acciones que está tomando la gerencia, y la forma en que está asegurando un eficaz control de los riesgos. El directorio debe considerar buscar la opinión de los auditores internos, auditores externos, y de otras personas.

2.3.3.9.2. Gerencia General.- Este estudio sugiere que el ejecutivo máximo evalúe la capacidad de controlar los riesgos de la organización. En un enfoque, el ejecutivo máximo reúne a los líderes de las unidades y al personal funcional más importante para realizar una evaluación inicial de la capacidad y la eficacia del control de riesgos. Cualquiera sea la forma, una evaluación inicial debe determinar si se necesita, y cómo se deberá proceder con, una evaluación más amplia y profunda.

- 2.3.3.9.3. Otro Personal de la Entidad.- Los gerentes de área y otro personal debe considerar la forma en que está cumpliendo sus responsabilidades y analizar con el personal superior ideas para fortalecer el control de los riesgos. Los auditores internos deben considerar la amplitud de su enfoque en el control de los riesgos de la organización.
- 2.3.3.9.4. Entes Reguladores.- La información sobre control de riesgos puede promover una opinión compartida del control de los riesgos, e inclusive lo que puede hacer, y sus limitaciones. Los reguladores pueden referirse a la información sobre control de riesgos al establecer expectativas, ya sea por regla o guía, o al realizar exámenes para las entidades a las que supervisan.
- 2.3.3.9.5. Organizaciones Profesionales.- Las organizaciones emisoras de normas y otras instituciones profesionales que emiten guías sobre la administración financiera, auditoría y temas relacionados, deben considerar sus normas y guías en conformidad con este marco. En el grado en que se elimine la diversidad de conceptos y terminología, todas las partes se benefician.

## 2.3.4. INFORMACIÓN CONTROL INTERNO:

### 2.3.4.1 Introducción

En la Evaluación del Control Interno, obtenemos un entendimiento de las actividades contables y evaluamos los controles de manera que podamos evaluar el riesgo de que ocurran errores e irregularidades significativos con respecto a cada objetivo de control.

El alcance de nuestro trabajo de evaluación del control interno varía de acuerdo con lo siguiente:

- En la Planeación, evaluamos el diseño y la implantación de los controles a través de la entidad y consideramos el impacto de dichos controles en nuestra estrategia de evaluación y en el enfoque de control planeado.
- Con respecto a cada objetivo, obtenemos un entendimiento de las actividades contables relevantes con respecto a la información financiera subyacente y lo documentamos en los Programas de Control Interno y Auditoría.
- Con respecto a los objetivos de control en los que hemos identificado un riesgo de fraude como resultado de nuestros procedimientos de evaluación de riesgos, determinamos si la Alta Gerencia ha implantado controles para prevenir y detectar dicho fraude; evaluamos el diseño y la implantación y probamos la eficacia operativa de dichos controles contra el fraude, si están diseñados e implantados de manera eficaz.

- Con respecto a los objetivos de control relacionados con un riesgo significativo, evaluamos el diseño y la implantación de los controles seleccionados con respecto a las aseveraciones.
- Con respecto a los objetivos de control en los que planeamos confiar para modificar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de nuestros procedimientos sustantivos, evaluamos el diseño y la implantación y probamos la eficacia operativa de los controles seleccionados con respecto a las aseveraciones.
- Planeamos confiar en los controles para proveer evidencia y para modificar el alcance de nuestros procedimientos sustantivos cuando:
  - a) es más eficiente evaluar el diseño y la implantación y probar la eficacia operativa de los controles seleccionados o;
  - b) no es posible o práctico lograr nuestro objetivo con la evidencia obtenida de los procedimientos sustantivos de control solamente.

#### 2.3.4.2. Control Interno

Debemos obtener un entendimiento de la entidad y de su ambiente, incluyendo su control interno, que sea suficiente para identificar y evaluar los riesgos de que ocurran errores e irregularidades en los estados financieros debido a fraude o error y que sea suficiente para diseñar y efectuar procedimientos adicionales de control.

Debemos documentar los elementos clave del entendimiento obtenido sobre cada uno de los aspectos de la entidad y su ambiente, incluyendo cada uno de los componentes del control interno, para evaluar el riesgo de que ocurran

errores e irregularidades importantes en los estados financieros, las fuentes de información de las que se obtuvo el entendimiento y los procedimientos de evaluación de riesgos.

El control interno es el proceso diseñado y ejecutado por los encargados de la dirección de la entidad, la gerencia y otro personal para proveer una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con respecto a:

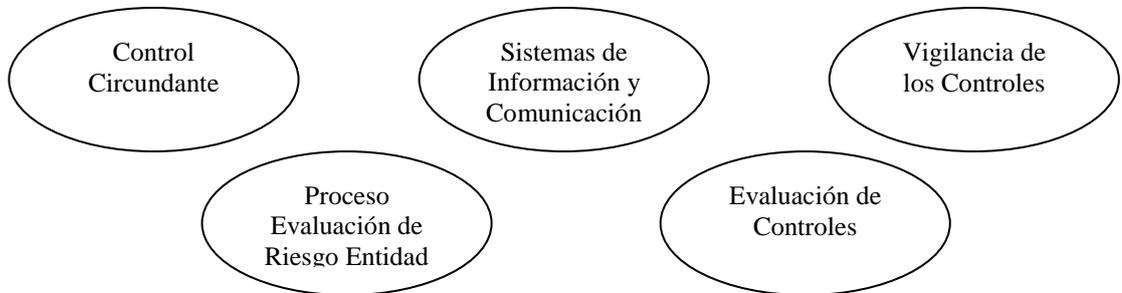
- la confiabilidad de la emisión de informes financieros
- la eficacia y eficiencia de las operaciones y
- el cumplimiento de las leyes y regulaciones del país

Por lo tanto, el control interno se diseña y se implanta para abordar los riesgos identificados del negocio que amenacen el logro de cualquiera de los objetivos de la organización..

El Control Interno nos ayuda a identificar los tipos de errores e irregularidades potenciales, considerar los factores que afectan los riesgos de que ocurran errores e irregularidades importantes y diseñar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de nuestros procedimientos internos de control. Adicionalmente, nuestro entendimiento del control interno puede plantear dudas sobre la factibilidad de auditar los estados financieros de una entidad.

#### 2.3.4.2.1. Componentes del Control Interno

El control interno consiste de los siguientes componentes:



**Figura No. 2 Componentes del Control Interno**

2.3.4.2.1.1. Control Circundante.- El control circundante incluye las funciones de dirección y administración y las actitudes, el conocimiento y las acciones de los encargados de la dirección y administración de la entidad sobre su control interno y la importancia de éste en la entidad. El control circundante establece el tono de una organización e influencia la conciencia sobre el control que pueda tener su gente y las normas éticas de la entidad. Éste es la base de un control interno eficaz y provee disciplina y estructura.

Para obtener un entendimiento del diseño del control circundante y evaluarlo y determinar si se ha implantado, entendemos cómo la gerencia, con la supervisión de los encargados de la dirección de la entidad, ha creado y

mantenido una cultura de honestidad y comportamiento ético y ha establecido los controles correspondientes para prevenir, desalentar y detectar el fraude y los errores en la entidad. Es posible que no exista evidencia documentada con respecto a ciertos elementos del control circundante, especialmente en las entidades más pequeñas en las que la comunicación entre la gerencia y el resto del personal puede ser informal pero eficaz. Consecuentemente, las actitudes, el conocimiento y las acciones de la gerencia son de importancia especial en el diseño del control circundante de una entidad más pequeña. Además, la función de los encargados de la dirección de la entidad normalmente la asume el propietario-administrador, cuando no existen otros propietarios.

2.3.4.2.1.2. Proceso de Evaluación de Riesgos de la Entidad.- El Proceso de Evaluación de Riesgos de la Entidad es el proceso que usa la gerencia para identificar los riesgos de negocios que son relevantes a la emisión de informes financieros y para decidir cómo deben administrarse dichos riesgos. Determinamos cómo la gerencia identifica los riesgos de negocios relevantes a la emisión de informes financieros, estima la importancia de

los riesgos, evalúa la probabilidad de su ocurrencia y decide qué acciones ejecutar para administrarlos.

Para evaluar el diseño y la implantación del proceso de evaluación de riesgos de la entidad, indagamos sobre los riesgos del negocio que la gerencia ha identificado y consideramos si éstos pueden resultar en un error e irregularidad importante. Durante la evaluación de control, es posible que identifiquemos riesgos de que ocurran errores e irregularidades importantes que la gerencia no haya identificado.

En esos casos, consideramos si había un riesgo subyacente que debió haberse identificado por medio del proceso de evaluación de riesgos de la entidad y, si es así, por qué ese proceso no lo identificó y si el proceso es adecuado en esas circunstancias. El proceso de evaluación de riesgos incluye identificar los riesgos de fraude con respecto a las aseveraciones relacionados tanto con la emisión de informes financieros fraudulentos como con la malversación de activos.

#### 2.3.4.2.1.3. Sistema de Información y la Comunicación.-

La información pertinente ha de identificarse, recopilarse y comunicarse en una forma y una estructura que les permita a las personas llevar a cabo sus funciones. La

información desarrollada de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financieras, es relevante a nuestro proceso de evaluación debido a que es pertinente al desarrollo de los estados financieros y las transacciones contables. Por lo tanto, identificamos y evaluamos los sistemas clave de información relevantes a la emisión de informes financieros.

La comunicación incluye proveer un entendimiento de las funciones y responsabilidades individuales correspondientes al control interno sobre la emisión de informes financieros y puede ser en forma de manuales de políticas y manuales de emisión de informes financieros.

2.3.4.2.1.4. Evaluación y Conclusión sobre el Diseño e Implantación de Controles.- Evaluar el diseño de un control incluye considerar si el control, de manera individual o en combinación con otros controles, puede prevenir, o detectar y corregir, eficazmente los errores e irregularidades importantes. La implantación de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando.

Consideramos el diseño de un control para determinar si es necesario considerar su implantación. Obtenemos

evidencia sobre el diseño y la implantación de los controles relevantes a través de la entidad mediante lo siguiente:

- Indagación con el personal de la entidad
- Observación de la aplicación de ciertos controles
- Inspección de documentos e informes

La indagación por sí sola no es suficiente para evaluar el diseño de un control y para determinar si se ha implantado. Normalmente efectuamos una combinación de indagación y otras técnicas para obtener evidencia suficiente y adecuada para respaldar una conclusión sobre el diseño de un control.

Los controles a través de la entidad que contienen deficiencias o que no existen pueden socavar la operación eficaz de los controles con respecto a las aseveraciones y pueden dar lugar a que modifiquemos la naturaleza, la oportunidad o el alcance de las pruebas de la eficacia operativa de las actividades de control que de lo contrario se hubieran efectuado y de los procedimientos sustantivos.

2.3.4.2.1.5. Vigilancia de los Controles.- La vigilancia de los controles es un proceso para evaluar la eficacia del desempeño del control interno a través del tiempo.

Incluye evaluar oportunamente el diseño y la operación de los controles y tomar las medidas correctivas necesarias modificadas de acuerdo con los cambios en las condiciones. La gerencia logra la vigilancia de los controles por medio de actividades permanentes, evaluaciones por separado, o una combinación de las dos. Las actividades permanentes de vigilancia normalmente son parte de las actividades normales recurrentes de una entidad e incluyen actividades regulares de administración y supervisión.

Obtenemos un entendimiento de los tipos principales de actividades que la entidad usa para vigilar el control interno sobre la emisión de informes financieros y cómo la entidad inicia las medidas correctivas de sus controles. En muchas entidades, los auditores internos o el personal que desempeña funciones similares contribuyen a la vigilancia de las actividades de la entidad. Las actividades de vigilancia de la gerencia pueden incluir también el uso de información de comunicaciones de entes externos tales como quejas de clientes y comentarios de los organismos reglamentarios que puedan indicar problemas o destacar las áreas que requieran mejorarse.

En conclusión, la separación del control interno en cinco componentes provee una estructura útil para considerar cómo pueden los diferentes aspectos del control interno de una entidad afectar los procesos de control de una organización.

La manera en que el control interno está diseñado e implantado varía de acuerdo con el tamaño y la complejidad de la entidad. Específicamente, es posible que las entidades más pequeñas usen medios menos formales y procesos y procedimientos más sencillos para lograr sus objetivos.

Con respecto a ciertas entidades, específicamente las muy pequeñas, es posible que el propietario-administrador desempeñe funciones que en otra entidad mayor se considere que pertenecen a varios de los componentes del control interno. Por lo tanto, es posible que los componentes del control interno no estén claramente destacados en las entidades más pequeñas pero que sus propósitos subyacentes sean igualmente válidos.

Normalmente, los controles que son relevantes corresponden al objetivo de la entidad de preparar los estados financieros para fines externos que presenten una imagen verdadera y razonable (es decir, que se presenten razonablemente, en todos los aspectos importantes) de acuerdo con la estructura aplicable de emisión de informes financieros y la administración del riesgo que pueda ocasionar que dichos estados financieros contengan errores e irregularidades importantes. Es un asunto de ejercer nuestro juicio profesional para determinar si un control, de manera individual o en combinación con otros, es relevante a nuestras consideraciones para evaluar

los riesgos de que ocurran errores e irregularidades importantes y para diseñar y efectuar procedimientos de control que respondan a los riesgos evaluados.

Con el fin de identificar los controles, distinguimos entre la actividad ejecutada y el control.

Al ejercer dicho juicio, consideramos las circunstancias, el componente aplicable y los factores tales como los siguientes:

- Nuestro juicio sobre la importancia relativa
- El tamaño de la entidad
- La naturaleza del negocio de la entidad, incluyendo su organización y características de propiedad
- La diversidad y complejidad de las operaciones de la entidad
- Los requisitos aplicables legales y reglamentarios y;
- La naturaleza y complejidad de los sistemas que forman parte del control interno de la entidad, incluyendo el uso de las organizaciones de servicios.

#### 2.3.4.3. Guía para Lograr un Control Interno Sólido

##### 2.3.4.3.1. Establecer Áreas de Responsabilidad

Toda organización debe indicar claramente las personas o los departamentos responsables de funciones tales como ventas, compras, bodega, pagos y contabilidad. Las áreas de autoridad y de responsabilidad se pueden mostrar en un organigrama. El organigrama debe estar apoyado en descripciones escritas de trabajo

y en manuales de procedimiento que explican en detalle la autoridad y la responsabilidad de cada persona o departamento que aparece en el organigrama.

#### 2.3.4.3.2. Establecer Procedimientos de Rutina para Procesar cada Tipo de Transacción

Si la gerencia debe dirigir las actividades de un negocio de acuerdo con un plan, cada transacción debe pasar por cuatro etapas separadas: debe ser autorizada, aprobada, ejecutada y registrada.

#### 2.3.4.3.3. Segregación de Funciones

Quizás el concepto más importante en el logro del control interno es una apropiada segregación o separación de funciones. Las responsabilidades deben ser asignadas de manera tal que ninguna persona o ningún departamento maneje una transacción completamente desde el principio hasta el final. Cuando las funciones se dividen de esta manera, el trabajo de un empleado sirve para verificar el de otro y cualquier error que ocurra tiende a ser detectado rápidamente.

#### 2.3.4.3.4. La Función Contable y la Custodia de los Activos deben estar Separadas.

Un concepto básico de la segregación de funciones es el concepto de que un empleado a quien se le ha asignado la custodia de un activo no debe llevar los registros contables de ese activo. Si una persona tiene la custodia de los activos y también lleva los registros contables, tiene

tanto la oportunidad como el aliciente para falsificar los registros y ocultar su falta. Sin embargo, la persona que custodia un activo no estará inclinada a desperdiciarlo, hurtarlo o regalarlo si es consciente de que otro empleado lleva el registro del activo.

#### 2.3.4.3.5. Auditoría Interna

Prácticamente toda gran organización tiene personal de auditoría. Los objetivos de los auditores internos son hacer un seguimiento y mejorar el sistema de control interno. Los auditores internos prueban y evalúan los controles internos en todas las áreas de la organización y preparan informes para la alta gerencia sobre sus hallazgos y recomendaciones. Gran parte de los auditores internos se puede describir como auditoría operacional y de cumplimiento.

#### 2.3.4.3.6. Personal Competente

Aun el sistema de control interno mejor diseñado no funciona bien a menos que la gente que lo utiliza sea competente. La competencia e integridad de los empleados se desarrolla en parte a través de programas de entrenamiento, pero ello también está relacionado con las políticas de selección de personal y la adecuación de la supervisión.

#### 2.3.4.3.7. Rotación de Empleados

La rotación de empleados de una asignación de trabajo a otra puede fortalecer el control interno. Cuando los empleados saben que sus deberes se asignarán pronto a otra persona hay mayor probabilidad de

que estos mantengan los registros cuidadosamente y sigan los procedimientos establecidos. La rotación de empleados también puede sacar a la luz errores o irregularidades causados por el empleado que anteriormente realizaba una determinada labor.

#### 2.3.4.3.8. Documentos Numerados Serialmente

Los documentos tales como cheques, órdenes de compra y facturas de venta deben tener una numeración en serie. Si un documento ha sido colocado en un lugar equivocado o ha sido escondido, la interrupción en la secuencia numérica atraerá la atención hacia el artículo faltante.

#### 2.3.4.4. Limitaciones de Control Interno

Aún cuando el control interno es altamente efectivo para aumentar la confiabilidad de la información contable y en protección de activos, ningún sistema de control interno proporciona protección completa contra el fraude, el robo y contra errores.

Al diseñar un sistema de control interno, el aspecto de costos no puede ser ignorado. Un sistema de control interno debe ser efectivo en términos de costos. Una estructura de control muy compleja puede llevar consigo un gasto mayor que el justificado por la protección obtenida.

El control interno es más difícil de lograr en un negocio pequeño que uno grande. En un negocio con pocos empleados, puede ser difícil disponer una división adecuada de labores. Además, características de control interno,

como un personal de planta de auditoría interna, sencillamente podría no ser práctico.

Un elemento esencial para mantener un grado razonable de control interno en un negocio pequeño es una participación activa por parte del dueño en los procedimientos estratégicos de control. En resumen, una estructura de control interno al igual que un sistema de contabilidad debe ser adoptada para suplir las necesidades específicas de cada organización.

#### 2.3.5. PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE

Posiblemente el objetivo de control interno que ha tenido mayor publicidad es el de prevención contra el fraude. El fraude se puede definir como la falsedad deliberada de hechos con la intención de engañar a alguien. Si el propósito de este engaño es la ganancia personal u ocasionar daño a otro, el fraude puede ser un acto criminal. Al analizar el papel del control interno en la prevención de actos fraudulentos, es útil distinguir entre errores e irregularidades en los registros contables.

Los contadores utilizan el término errores para referirse a los errores no intencionales. Las irregularidades, por otra parte, se refieren a errores intencionales, que ingresan a los registros o informes contables para algún fin fraudulento. Las irregularidades se pueden subdividir aún más según se trate de “fraude de empleados” o de “fraudes de gerencia”.

#### 2.3.5.1. Fraude de Empleados

El fraude de empleados se refiere a actos deshonestos realizados en contra de la compañía por sus empleados. Algunos ejemplos de fraude de empleados son el robo de activos o el cobro de precios de venta más bajos a clientes “favorecidos”, el recibo de “dinero” de los proveedores, la sobreestimación de las horas trabajadas, “el relleno” de cuentas de gastos y el desfalco. El desfalco es un robo de activos que se esconde mediante la falsificación de los registros contables.

Si un empleado maneja todos los aspectos de una transacción, el peligro del fraude de empleados aumenta. Los estudios sobre casos de fraude sugieren que los individuos se pueden ver tentados a cometer actos deshonestos si se les da el control completo de la propiedad de una compañía. Sin embargo, la mayoría de estas personas no cometerían fraude si al hacerlo requirieran colaboración de otros empleados. Por lo tanto, se cree que la segregación de funciones reduce el riesgo de fraude de empleados.

Adicional a la segregación de funciones, el riesgo del fraude de empleados se reduce mediante procedimientos de control, tales como la investigación de los antecedentes de las personas que solicitan empleo, la rotación periódica de empleados en los diferentes cargos y las frecuentes comparaciones de los activos que realmente se tienen con las cantidades que aparecen en los registros contables.

#### 2.3.5.2. Póliza de Fidelidad

Ningún sistema de control interno puede proporcionar protección absoluta contra pérdidas originadas por empleados deshonestos. Por consiguiente, muchas compañías exigen que los empleados que manejan dinero en efectivo u otros activos negociables estén comprometidos mediante una póliza. Una “póliza de fidelidad” es un tipo de seguro en el cual la compañía aseguradora acepta reembolsar a un empleador hasta cierto límite una cantidad acordada por las pérdidas ocasionadas por fraude o desfalco por parte de los empleados.

#### 2.3.5.3. Fraude de Gerencia

El fraude de gerencia se refiere a una falsedad deliberada hecha por la alta gerencia de un negocio a personas externas a la organización del mismo. Frecuentemente, dentro de este tipo de fraude se incluye la elaboración de estados financieros fraudulentos tendientes a desorientar a inversionistas y a acreedores.

#### 2.3.5.4. Mal Uso de los Activos de la Compañía

Otra forma de fraude de gerencia se relaciona con la mala utilización de los activos de la compañía para el beneficio personal de la alta gerencia. El mal uso de los activos de la compañía puede adquirir muchas formas. Como ejemplo están los salarios excesivos a los gerentes principales y/o a sus familiares y permitir que la gerencia utilice para fines personales, y en forma generalizada, ciertos activos utilizados por la compañía tales como viviendas, yates y aeronaves. Otra área posible de abuso son las transacciones de

negocios estructuradas en forma fraudulenta entre la compañía y los miembros de su alta gerencia.

#### 2.3.5.5. Impacto del Fraude de Gerencia

El fraude de gerencia difiere del fraude de empleados porque la alta gerencia es un participante dispuesto en los actos fraudulentos. Una característica del fraude de gerencia es que esta utiliza su posición de confianza y de autoridad para pasar por alto el sistema de control interno y para enriquecerse a costa de la compañía y/o de personas externas. Las personas que se ven lastimadas con mayor frecuencia por la gerencia son los inversionistas y los acreedores, los clientes y el público en general también se pueden ver afectados severamente.

El propósito básico de la contabilidad es ayudar a quienes toman decisiones a asignar y utilizar los recursos económicos eficientemente. Los casos de fraude de gerencia son mucho más destructivos en el logro de este propósito básico de lo que son la mayoría de los casos de fraude de empleados. El daño ocasionado por fraude de empleados generalmente se limita a pérdidas relativamente pequeñas en las que incurre una compañía específica. Por supuesto, estas pérdidas se pueden trasladar a los clientes de la compañía en forma de precios más altos. Sin embargo, rara vez el fraude de empleados obliga a un negocio a llegar a la quiebra o afecta la asignación eficiente de recursos en toda la economía.

Sin embargo, cuando los estados financieros de las grandes compañías son alterados para desorientar a inversionistas y acreedores, las pérdidas

resultantes pueden ser enormes. Así mismo, la mala asignación de los recursos económicos puede ser tan grande que afecte la economía nacional. El fraude de gerencia no es el común en nuestra sociedad. Los gerentes y directores de la mayoría de las grandes organizaciones de negocios son personas de integridad indiscutible. Sin embargo, aun unos pocos casos aislados de fraude de gerencia pueden dañar gravemente la economía. Siempre que una sociedad anónima grande realiza fraude, los inversionistas, los acreedores y el público tienden a perder confianza en la comunidad de negocios y en el proceso de informes financieros. Esta pérdida de confianza puede crear dudas y reservas que impiden la asignación eficiente del capital de inversión durante muchos años.

### 2.3.6. CONOCIMIENTO Y CONTROLES SOBRE LAS TRANSACCIONES CONTABLES:

#### 2.3.6.1. Entender las Actividades Contables – Generales

Debemos obtener un entendimiento del sistema de información, incluyendo los procesos correspondientes del negocio, relevantes a la emisión de informes financieros, incluyendo las siguientes áreas:

- Las clases de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativas para los estados financieros
- Los procedimientos mediante los que se inician, registran, procesan y presentan dichas transacciones en los estados financieros

- Los registros contables correspondientes, ya sean electrónicos o manuales, información de respaldo y cuentas específicas en los estados financieros, con respecto a la iniciación, el registro, el procesamiento y la presentación de las transacciones
- El proceso de emisión de informes financieros que se usa para preparar los estados financieros de la entidad, incluyendo las estimaciones contables y revelaciones significativas.

El sistema de información relevante a los objetivos de emisión de informes financieros incluye el sistema contable. Consiste de los procedimientos y registros establecidos para:

- Iniciar, autorizar, registrar, procesar y presentar las transacciones de la entidad (así como los eventos y condiciones) y
- Mantener la responsabilidad con respecto a los activos, pasivos y capital correspondientes

Consideramos independientemente dos componentes del sistema de información que son relevantes a la emisión de informes financieros:

- Los procedimientos de emisión de informes financieros
- Los sistemas computarizados de información relevantes, las fuentes de información relacionadas con las transacciones y los controles sobre la iniciación, autorización, registro, procesamiento y presentación de las transacciones

Para obtener un entendimiento de los sistemas de información de la entidad, consideramos los procedimientos utilizados para transferir información de los

sistemas de procesamiento de las transacciones al mayor general o al sistema de emisión de informes financieros. También entendemos los procedimientos de la entidad para recopilar la información relevante a la emisión de informes financieros, tal como la depreciación y amortización de los activos y los cambios en la recuperabilidad de las cuentas por cobrar.

El sistema de información de una entidad característicamente incluye el uso de asientos habituales de diario que se requieren de manera recurrente para registrar las transacciones tales como las ventas, las compras y los desembolsos de efectivo en el mayor general o para registrar las estimaciones contables que la gerencia efectúa periódicamente, tales como los cambios en la estimación de las cuentas incobrables pendientes.

El proceso de emisión de informes financieros de la entidad incluye además el uso de asientos de diario no habituales para registrar los asientos o ajustes no recurrentes y poco usuales. Los ejemplos de dichos asientos incluyen ajustes de consolidación y asientos con respecto a una combinación de negocios o venta o estimaciones no recurrentes tales como un deterioro de activo. En los sistemas manuales, basados en papel, del mayor general, los asientos de diario no habituales pueden identificarse mediante la inspección de diarios, libros y documentación de respaldo.

Sin embargo, cuando se usan procedimientos automatizados para mantener el mayor general y preparar los estados financieros, es posible que esos asientos sólo existan en formato electrónico y se identifiquen más fácilmente con el uso de las técnicas de auditoría asistidas por computadora.

Para obtener un entendimiento de los sistemas de información, consideramos los riesgos de que ocurran errores e irregularidades importantes asociados con la evasión inadecuada de los controles sobre los asientos de diario y los controles en torno a los asientos de diario no habituales.

En adición, estamos atentos a que cuando se utiliza los sistemas de información para transferir información automáticamente, puede que haya poca o ninguna evidencia visible de esa intervención. Además entendemos cómo se soluciona el procesamiento incorrecto de transacciones como, por ejemplo si existe un archivo automatizado de suspenso y cómo lo usa la entidad para cerciorarse de que las partidas en suspenso se liquiden oportunamente y cómo se procesan o contabilizan las evasiones o rechazos del sistema a los controles.

Obtenemos un entendimiento del sistema de información de la entidad que sea relevante a la emisión de informes financieros de manera que sea adecuada a las circunstancias de la entidad. Esto incluye obtener un entendimiento de cómo se originan las transacciones en los procesos de negocios de la entidad. Los procesos de negocios de una entidad son las actividades diseñadas para desarrollar, comprar, producir, vender y distribuir sus productos y servicios, garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones y registrar información, incluyendo la información contable y de emisión de informes financieros.

Además consideramos si el sistema de información comprende métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas
- Describen oportunamente las transacciones a un nivel de detalle que sea suficiente para permitir la clasificación adecuada de las transacciones para la emisión de informes financieros
- Miden el valor de las transacciones de manera que permita registrar su valor monetario adecuado en los estados financieros
- Determinan el período de tiempo en que ocurrieron las transacciones para permitir registrarlas en el período contable adecuado y;
- Presentan correctamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

El alcance y la naturaleza de los riesgos al control interno varían dependiendo de la naturaleza y las características del sistema de información de la entidad. Por lo tanto, para entender el control interno, además consideramos si la entidad ha respondido adecuadamente a los riesgos que surgen del uso de los sistemas automatizados o manuales mediante el establecimiento de controles eficaces.

Organizamos nuestros procedimientos por objetivos de control. Para cada objetivo de control, obtenemos un entendimiento de las actividades contables relevantes con respecto a la información financiera subyacente y lo documentamos. La naturaleza de las actividades que se documente

depende de si la cuenta significativa que se aborde en el objetivo de control se está revisando como:

- Una clase de transacciones
- Un saldo de cuenta derivado de una estimación financiera
- Otros saldos de cuentas contables

#### 2.3.6.2. Clases de Transacciones Contables

Las clases de transacciones se refieren a un conjunto de transacciones o ajustes que tienen características, propiedades o cualidades comunes que resultan en asientos contables. Los diferentes tipos de clases de transacciones tienen diferentes niveles de riesgo inherente relacionados con ellos y pueden categorizarse de la siguiente manera:

- Las transacciones rutinarias surgen de actividades financieras recurrentes que se reflejan en los registros contables durante el curso normal del negocio (por ejemplo, ventas, compras, entradas de efectivo, desembolsos de efectivo, nómina)
- Las transacciones no rutinarias surgen de actividades que ocurren de manera infrecuente (por ejemplo, adquisiciones y ventas de negocios, emisión de acciones de capital o deuda y cargos de reestructuración). Una característica significativa de las transacciones no rutinarias es que la información correspondiente a éstas normalmente no es parte del flujo rutinario de las transacciones.

- Ajustes contables (por ejemplo, ajustes debido a la toma del inventario físico, el cálculo del gasto de depreciación, la conversión de moneda extranjera, el ajuste al mercado, el costo de absorción), y
- Los ajustes de estimación surgen de actividades que implican juicios o premisas de la gerencia para formular saldos de cuenta en caso que no existe una forma precisa de medición (por ejemplo, determinar la reserva para cuentas dudosas, establecer reservas para garantías, evaluar los activos con respecto a deterioro).

2.3.6.2.1. Transacciones Rutinarias.- Las transacciones rutinarias son las transacciones diarias de negocios de la entidad, tales como sus ventas, compras, pagos en efectivo y entradas de efectivo. Las transacciones rutinarias tienden a ser:

- Numerosas
- Recurrentes en una secuencia predeterminada (por ejemplo: diarias, semanales, mensuales, trimestrales)
- Mensurables de manera objetiva, que requiere poco o ningún juicio para determinar el monto a registrar; y
- Procesadas de forma similar cada vez que ocurren.

Las características de las transacciones rutinarias normalmente hacen posible su procesamiento sumamente automatizado por el sistema computarizado de información con muy poco o ninguna intervención manual. Dichas características pueden además hacer posible que se incorporen reglas comerciales en el sistema con el propósito de que

cada transacción que ingrese al sistema para procesarse se compare con criterios establecidos y se someta a diversas pruebas.

Además, puede diseñarse la emisión de informes que destaque las excepciones para efectuar un seguimiento y detectar asuntos tales como los cambios de tamaño, volumen y montos de las transacciones.

2.3.6.2.2. Transacciones No Rutinarias.- Las transacciones no rutinarias son aquellas que están fuera del curso ordinario del negocio o que ocurren con poca frecuencia. Las transacciones no rutinarias pueden:

- Ser relativamente pocas en cantidad
- Ser imprevisibles con respecto al momento de ocurrir
- Requerir juicio para determinar los montos y el período contable para registrarlas o
- Incluir cuestiones de intención o sustancia económica

Las transacciones no rutinarias incluyen:

- Transacciones comerciales que son poco usuales en algún aspecto
- Transacciones comerciales fuera de las actividades rutinarias de la entidad

La naturaleza de las transacciones no rutinarias puede dificultarle a la gerencia la implantación de controles eficaces para prevenir o detectar y corregir un error e irregularidad significativa en comparación con las

transacciones rutinarias. Aunque puede que a la gerencia le resulte difícil implantar controles eficaces con respecto a las transacciones no rutinarias, sí puede hacerlo.

2.3.6.2.3. Ajustes Contables.- Los ajustes contables se efectúan para ajustar los estados financieros para que reflejen las circunstancias económicas vigentes o los requisitos de la estructura de emisión de informes financieros y de ciertas políticas contables específicas, tales como depreciación, acumulaciones y pagos anticipados y traslados del ingreso diferido al ingreso.

Los ajustes contables característicamente son mensurables de manera objetiva, requieren poco o ningún juicio para determinar el monto a registrar y se procesan de manera similar cada vez que ocurren.

2.3.6.2.4. Ajustes de Estimaciones.- Una estimación contable es una aproximación del monto de una partida cuando no existe un medio preciso de medición. Normalmente no existe un medio preciso de medición disponible, debido a que:

- La medición de ciertos montos o la valuación de ciertas cuentas no son seguras, dependiendo del resultado de eventos futuros
- La información relevante sobre los eventos que ya han ocurrido no puede acumularse oportunamente y de manera económica

Los ajustes de estimaciones pueden ser rutinarios o no rutinarios. La naturaleza de los saldos de cuenta derivados de estimaciones es

diferente a las clases rutinarias de transacciones y, por lo tanto, nuestra documentación de las actividades contables correspondientes a los saldos de cuenta derivados de estimaciones es diferente. Las estimaciones requieren el uso de juicio y nos interesa saber cómo la gerencia llega a identificar las estimaciones que han de efectuarse y la calidad de los juicio inherentes en las estimaciones.

Para las estimaciones, obtenemos un entendimiento de lo siguiente:

- Las actividades para controlar el riesgo subyacente del negocio (si corresponde) y
- Las actividades relacionadas con la preparación de la estimación, incluyendo los sistemas computarizados de información relevantes y las aplicaciones de computación de usuarios y las fuentes de información relacionadas con esas actividades.

Cuando consideramos las actividades para preparar la estimación, evaluamos:

- La calidad de la información utilizada
- Las premisas efectuadas (considerando si existen indicaciones de parcialidad)
- Las calificaciones, competencia y objetividad de quien preparó la estimación
- La exactitud histórica de las estimaciones; y
- La complejidad de la estimación

Con respecto a los saldos de cuenta derivados de las estimaciones, es probable que los puntos de riesgos sean los aspectos específicos considerados para entender las actividades contables; por lo tanto, es innecesario considerar los puntos de riesgo para entender y documentar las actividades correspondientes a los saldos de cuenta derivados de las estimaciones.

Para verificar la exactitud histórica de las estimaciones, comparamos las estimaciones contables efectuadas con respecto a los períodos anteriores con los resultados obtenidos en esos períodos para:

- Obtener evidencia sobre la confiabilidad general de los procedimientos de estimación de la gerencia
- Considerar si pueden requerirse ajustes para estimar las fórmulas y
- Considerar cómo la entidad contabiliza las diferencias entre el resultado y las estimaciones contables anteriores

Si la gerencia ha efectuado juicios exactos anteriormente para desarrollar las estimaciones contables y las revelaciones, eso puede indicar que continuarán haciéndolo en el futuro, si las circunstancias permanecen igual.

También consideramos si existen otras transacciones o eventos posteriores que afecten la información y las premisas utilizadas para determinar la estimación contable.

Las transacciones y los eventos que ocurran después del final del período, pero antes de completarse las revisiones pueden proveer

evidencia sobre una estimación contable efectuada por la gerencia. Nuestra revisión de esas transacciones y eventos puede reducir, e inclusive eliminar, la necesidad de revisar y probar el proceso utilizado por la gerencia para desarrollar la estimación contable o de usar una estimación independiente para evaluar si la estimación contable es razonable.

Si estamos revisando una estimación contable significativa, efectuamos una revisión retrospectiva para determinar si los juicios y las premisas de la gerencia indican una posible parcialidad. Las estimaciones contables significativas son aquellas que, a juicio nuestro, son más importantes para indicar la situación financiera de la entidad y los resultados de sus operaciones y que requieren los juicios más difíciles, subjetivos o complejos de la gerencia, normalmente debido a la necesidad de efectuar estimaciones sobre el efecto de asuntos que son inherentemente dudosos.

#### 2.3.6.3. Saldos de Cuentas Contables

Los saldos de cuenta se derivan de las transacciones y normalmente surgen de la suma de una o más partidas en un balance de comprobación. Pueden representar un rubro independiente o componentes de los rubros de los estados financieros.

Diferenciamos entre los siguientes tres tipos de saldos de cuenta

- Los que optamos por revisar a través de las transacciones subyacentes

- Los saldos de cuenta derivados de estimaciones; y
- Otros saldos de cuenta (que no se derivan de estimaciones).

#### 2.3.6.3.1. Revelaciones

Las revelaciones presentan información sobre la base para preparar los estados financieros y las políticas contables específicas seleccionadas y aplicadas con respecto a las transacciones y eventos significativos. Las revelaciones proveen otra información requerida por la estructura relevante de emisión de informes financieros que no se presenta en ninguna otra parte de los estados financieros.

2.3.6.3.1.1. Entender las Actividades Contables - Relacionadas con Clases de Transacciones. Por medio de técnicas tales como la indagación, la observación y la inspección, conjuntamente con nuestro conocimiento previo de la entidad, obtenemos un entendimiento de las actividades contables de la entidad relacionadas con las clases de transacciones, incluyendo los sistemas computarizados de información relevantes, las aplicaciones de computación de usuarios (si corresponde) y las fuentes de

información relacionadas con esas. También documentamos las actividades relevantes a la preparación de las revelaciones pertinentes.

Nuestros propósitos principales normalmente corresponden a determinar que todas las transacciones se recopilen y autoricen debidamente y que el sistema pueda procesar volúmenes elevados de transacciones de manera consistente y correcta. Ese entendimiento contribuye a identificar los controles relevantes para someter a prueba e incluye:

- Los registros contables correspondientes, ya sean electrónicos o manuales, y la información de respaldo; y
- Las actividades que generan la información que se usa para preparar los estados financieros de la entidad, si corresponde

El sistema de información relevante a los objetivos de emisión de informes financieros, que incluye el sistema de

emisión de informes financieros, consiste de los procedimientos y registros establecidos para iniciar, autorizar, registrar, procesar y presentar las transacciones de la entidad (así como los eventos y condiciones) y mantener la responsabilidad con respecto a los activos, pasivos y capital correspondientes.

- La iniciación de las transacciones puede ser manual o automática mediante procedimientos programados.
- La autorización incluye la aprobación de las transacciones ejecutadas de acuerdo con las políticas y los procedimientos generales o específicos de la gerencia y el acceso a los activos y registros de acuerdo con las políticas y los procedimientos generales o específicos de la gerencia.
- El registro incluye identificar y recopilar la información relevante con respecto a las transacciones o los eventos
- El procesamiento incluye funciones tales como corrección y validación, cálculo,

medición, valuación, resumen y conciliación, independientemente de si se efectúan mediante procedimientos automatizados o manuales.

- La presentación corresponde a la preparación de informes financieros así como otra información, en formato electrónico o impreso, que la gerencia utiliza para medir y revisar el desempeño financiero de la entidad y en otras funciones. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas para administrar y controlar las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.

Se debe documentar nuestro entendimiento de las actividades individuales con respecto a la clase de transacciones sobre:

- La iniciación, autorización y registro de las transacciones

Así es como comienzan las transacciones y el sistema contable las recopila.

- El procesamiento de las transacciones hasta su inclusión en el mayor general

Estos son los procesos mediante los que se acumulan las transacciones individuales.

- La preparación de las revelaciones relevantes en los estados financieros

Esto incluye los procedimientos mediante los que se registran los saldos del mayor general en los estados financieros, conjuntamente con todas las revelaciones relevantes.

Nuestro entendimiento de las actividades también incluye un entendimiento de los sistemas computarizados y aplicaciones de computación de usuarios que sean relevantes, en adición a las fuentes de información relacionadas con dichas actividades, incluyendo los procedimientos utilizados para administrar el riesgo de la manipulación electrónica de la información subyacente, el mayor general o los saldos sin crear asientos de diarios que puedan identificarse

por separado. Debemos documentar cómo los asientos relevantes de diario se inician, autorizan, procesan y presentan, incluyendo:

- Los asientos significativos de diario que la gerencia desarrolla
- Por qué la gerencia los desarrolla y
- Como se registran éstos en los registros contables

Nuestra documentación puede hacerse en forma de narración con incisos o párrafos o puede documentarse en un flujograma. El formato y el contenido de esa documentación están influenciados por la naturaleza, el tamaño y la complejidad de la entidad y su ambiente y la disponibilidad de información de la entidad

2.3.6.4. Entender las Actividades Contables - Relacionadas con Otros Saldos de Cuenta.- Nuestro entendimiento y documentación de las actividades contables con respecto a las cuentas significativas que no resultan de estimaciones, y en las que no probamos las clases correspondientes de transacciones, abarcan las actividades para cerciorarse de que el saldo de

cuenta del final del período no contenga errores e irregularidades significativas, así como los controles identificados correspondientes a esas actividades.

2.3.6.5. Entender las Actividades Contables – Relacionadas a las Revelaciones.- Nuestro entendimiento y documentación con respecto a las actividades y los controles sobre las revelaciones es de una naturaleza similar a la de las estimaciones. Específicamente, documentamos:

- La preparación de la revelación
- La calidad de la información utilizada
- Las premisas en que se basa la revelación y
- Las calificaciones, competencia y objetividad de quien prepara la revelación

Para las revelaciones, los puntos de riesgo tienden a ser los aspectos específicos considerados para entender las actividades contables.

### 2.3.7. RIESGOS DE FRAUDE

Como resultado de nuestra evaluación de los riesgos de que ocurran errores e irregularidades importantes debido a fraude, identificamos:

- Los riesgos de fraude con respecto a los estados financieros (es decir, los riesgos que resultan de los eventos y condiciones de la "imagen completa" o la falta de supervisión que pudiera afectar a los estados

financieros tomados en conjunto y que pueden resultar en que ocurran un error e irregularidad importante debido a fraude)

- Los riesgos de fraude con respecto a las aseveraciones (es decir, los riesgos que corresponden específicamente a un saldo de cuenta, clase de transacción o aseveración específica en los estados financieros que puedan resultar en que ocurran un error e irregularidad importante debido a fraude)

Para cada riesgo de fraude con respecto a las aseveraciones y el objetivo de control correspondiente identificados:

- Obtenemos y documentamos un entendimiento de las actividades contables relevantes, incluyendo los sistemas computarizados de información y los controles correspondientes la iniciación, autorización, registro, procesamiento y presentación de las transacciones, los asientos de diario y otros ajustes
- Evaluamos el diseño y la implantación de los controles correspondientes contra el fraude
- Consideramos el riesgo de que la gerencia evada dichos controles
- Probamos la eficacia operativa de los controles diseñados e implantados de manera eficaz; y
- Efectuamos los procedimientos sustantivos que respondan al riesgo de fraude, incluyendo el riesgo de que la gerencia evada los controles

Los controles contra el fraude se definen como aquellos cuyo propósito específico es abordar los riesgos de fraude.

Cuando desarrollamos los procedimientos de control para abordar un riesgo de fraude con respecto a las aseveraciones, consideramos si el riesgo de fraude corresponde a la emisión de informes financieros fraudulentos o a la malversación de activos.

Si el riesgo de fraude corresponde a la emisión de informes financieros fraudulentos, y aunque la compañía pueda tener ciertos controles contra el fraude sobre el riesgo, reconocemos que la gerencia tiene la capacidad de evadir los controles que por otra parte parecen funcionar eficazmente. En ese caso, aunque probamos la eficacia operativa de dichos controles, obtenemos la mayor parte o toda nuestra evidencia por medio de procedimientos sustantivos.

Si el riesgo de fraude corresponde a la malversación de activos, es posible que en la empresa se hayan implantado controles eficaces para responder a ese riesgo, especialmente, si el riesgo es la malversación por parte de los empleados y no de la gerencia. En ese caso, probamos el diseño y la implantación, así como la eficacia operativa de los controles pero además consideramos el potencial de evasión por parte de la gerencia al diseñar nuestros procedimientos de control. Es probable que nuestros procedimientos de control consistan de una combinación de pruebas de controles y procedimientos sustantivos.

Efectuamos los siguientes procedimientos para abordar el riesgo de que la gerencia evada los controles por medio de asientos de diario y otros ajustes:

- Obtenemos un entendimiento del proceso de emisión de informes financieros de la entidad y de los controles sobre los asientos de diario y otros ajustes
- Evaluamos el diseño de los controles sobre los asientos de diario y otros ajustes y determinamos si éstos se han implantado

Indagamos con individuos, incluyendo al personal de contabilidad y entrada de datos, programadores y personal de sistemas de información u otros que inicien, autoricen, registren, procesen y presenten las transacciones, asientos de diario y otros ajustes sobre:

- Si se les ha solicitado que efectúen asientos poco usuales, sin documentación o inadecuados (incluyendo (a) asientos de diario registrado en el mayor general, (b) asientos de consolidación o de presentación que no estén registrados en el mayor general)
- Si dichos asientos los inició la gerencia principal fuera del proceso contable normal.
- Evaluamos la integridad de las fuentes de los asientos de diario y otros ajustes para las pruebas
- Identificamos y seleccionamos los asientos de diario y otros ajustes para las pruebas o
- Con respecto a los asientos de diario y otros ajustes seleccionados, determinamos que estén debidamente registrados y respaldados mediante evidencia suficiente y adecuada

Cuando consideramos los riesgos identificados de fraude con respecto a las aseveraciones, evaluamos los programas y controles del cliente diseñados para abordar dichos riesgos. Consideramos si dichos programas y controles mitigan los riesgos identificados de que ocurran errores e irregularidades importantes debido a fraude o si las deficiencias específicas de control pueden agravar los riesgos.

Específicamente, evaluamos si los programas y controles de la entidad para abordar los riesgos identificados de fraude con respecto a las aseveraciones están debidamente diseñados para prevenir o detectar los errores e irregularidades que resulten de dichos riesgos y, de ser así, si existe evidencia de que dichos programas y controles están funcionando.

He aquí indicadores de que los componentes del control interno pueden ser deficientes:

- Sistemas y controles ineficaces
- Sistemas ineficaces de contabilidad y de información que incluyen situaciones con debilidades importantes u otras deficiencias en los controles
- Supervisión inadecuada / aplicación ineficaz de los controles incluyendo:
- Controles automatizados inadecuados / ineficaces y controles sobre la emisión de informes financieros interinos (cuando se requiere la emisión de informes externos)

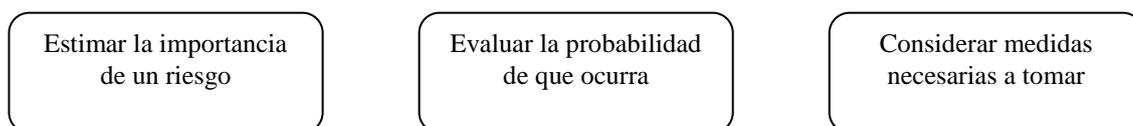
- No implantar controles que prevengan, detecten o disuadan el fraude en las áreas que se hayan comunicado previamente a los encargados de la dirección de la entidad
- Políticas inadecuadas o inexistentes correspondientes a la prevención de actos ilegales y el cumplimiento de las leyes y regulaciones y
- Un historial de ajustes significativos o ajustes de auditoría aprobados
- Un personal ineficaz incluyendo tasas elevadas de rotación o el empleo de personal ineficaz de contabilidad, auditoría interna o tecnología de información.

#### 2.3.8. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Además de identificar y evaluar los riesgos a través de la entidad, la gerencia además identifica los riesgos con respecto a las actividades. Si tenemos intención de confiar en los controles de evaluación de riesgos que son propios de cierto objetivo de control. Documentamos y evaluamos esos controles de la misma manera que los demás controles con respecto a las aseveraciones.

Manejar los riesgos en este nivel contribuye a concentrar la evaluación de riesgos en las unidades o funciones principales del negocio tales como ventas, producción, mercadeo, desarrollo de tecnología e investigación y desarrollo. Evaluar el riesgo con respecto a las actividades puede también contribuir a mantener niveles aceptables de riesgo a través de la entidad.

Después que la entidad haya identificado los riesgos de la actividad, se efectúa un análisis de los riesgos. La metodología para analizar los riesgos puede variar, mayormente debido a que muchos riesgos resultan difíciles de cuantificar. No obstante, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluye:



**Figura No. 3      Proceso de Evaluación de Riesgo**

Un riesgo que no tenga un efecto significativo en la entidad y que tenga una probabilidad baja de ocurrir normalmente no requiere que nos inquietemos mucho. Por el contrario, un riesgo que tenga un efecto significativo en la entidad y una probabilidad alta de ocurrir normalmente requiere una atención considerable. Las circunstancias que encajan entre esos dos extremos normalmente requieren juicios difíciles.

Cuando efectuamos nuestros procedimientos de evaluación de riesgos durante la planeación, consideramos los resultados de la evaluación de riesgos efectuada por la gerencia. Cuando la gerencia haya identificado un riesgo, ya sea a través de la entidad o con respecto a las aseveraciones, que determinamos que requiere considerarse como parte de nuestro proceso de control interno debemos documentarlo. Consideramos los riesgos con respecto a las aseveraciones para evaluar y planear los procedimientos sustantivos.

Una vez que se hayan evaluado la importancia y la probabilidad del riesgo, la gerencia tiene que considerar cómo debe administrarse el riesgo. Esto requiere juicio basado en las premisas sobre el riesgo y un análisis razonable de los costos asociados con reducir el nivel de riesgo.

Existe una diferencia entre la evaluación de riesgos, que es parte del control interno, y los planes, programas u otras acciones resultantes que se consideran necesarios para que la gerencia aborde los riesgos. Las acciones que se emprendan son una parte clave del proceso mayor de administración pero no son un elemento del sistema de control interno.

Conjuntamente con las acciones para administrar el riesgo existe el establecimiento de procedimientos para permitirle a la gerencia rastrear la implantación y la eficacia de las acciones.

#### 2.3.8.1. Puntos Significativos de Riesgo

Relacionamos los riesgos identificados de nuestros procedimientos de evaluación de riesgos con lo que puede fallar con respecto a las aseveraciones; consideramos si los riesgos son de tal magnitud que pudieran resultar en que los estados financieros contengan errores e irregularidades importantes y consideramos la probabilidad de que los riesgos pudieran resultar en que los estados financieros contengan errores e irregularidades importantes.

Con respecto a las clases de transacciones, obtenemos un entendimiento de las actividades contables con el fin de identificar los puntos en la actividad que introducen los riesgos (puntos de riesgo). Los puntos significativos de

riesgo son aquellos en que existe una posibilidad más certera que remota de que pueda ocurrir un error e irregularidad en ese punto de riesgo que, individualmente o tomados en conjunto, exceda el Límite de Error e Irregularidad Significativo.

Con respecto a los puntos significativos de riesgo, identificamos los controles de la entidad que abordan el error e irregularidad potencial y determinamos qué controles vamos a evaluar. Puede que sea necesario evaluar muchos controles sobre un punto significativo de riesgo en particular. Por otra parte, es posible un solo control mitigue suficientemente muchos puntos significativos de riesgo.

#### 2.3.8.2. Identificar los Puntos Significativos de Riesgos

Con respecto a las clases de transacciones, obtenemos un entendimiento de las actividades contables con el fin de identificar los puntos en la actividad que introducen los riesgos (puntos de riesgo). Los puntos significativos de riesgo son puntos en los que existe una probabilidad más certera que remota de que pueda ocurrir un error e irregularidad en ese punto de riesgo que, individualmente o tomado en conjunto con otros, exceda el Límite de Error e Irregularidad Significativo

Con respecto a los saldos de cuenta derivados de estimaciones o con respecto a las revelaciones, es probable que los puntos de riesgo sean los aspectos específicos considerados para entender las actividades contables; por lo tanto, no es necesario considerar los puntos de riesgo para entender y

documentar las actividades correspondientes a los saldos de cuenta derivados de estimaciones o correspondientes a revelaciones.

#### 2.3.8.3. Riesgo Subyacente del Negocio

Por medio de técnicas tales como la indagación, la observación, la inspección y los procedimientos analíticos, conjuntamente con nuestra experiencia previa, identificamos las actividades efectuadas por la gerencia relacionada con el riesgo subyacente del negocio (si corresponde).

Normalmente, mientras mayor sea el grado de incertidumbre en torno a un riesgo de negocios identificado, mayor es el riesgo de que ocurran errores e irregularidades en los estados financieros debido a la estimación contable. Esto se debe a que a la gerencia puede resultarle más difícil establecer controles eficaces para prevenir, o detectar y corregir, un error e irregularidad significativa cuando existe un grado mayor de incertidumbre.

#### 2.3.8.4. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las directrices de la gerencia; por ejemplo, que se tomen las medidas necesarias para abordar los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control, sean dentro del sistema automatizado o del sistema manual, tienen diversos objetivos y se aplican en diversos niveles organizacionales y funcionales.

Los conceptos en que se basan las actividades de control en las entidades pequeñas tienden a ser similares a los de las entidades mayores, pero la

formalidad con que éstas funcionan sí varía. Además, es posible que las entidades pequeñas determinen que ciertos tipos de actividades de control no sean relevantes debido a los controles que aplica la gerencia.

.Para obtener un entendimiento de las actividades de control, nuestra consideración principal es si, y cómo, una actividad específica de control, de manera individual o en combinación con otras, previene, o detecta y corrige, los errores e irregularidades importantes en las clases de transacciones, los saldos de cuenta o las revelaciones.

Las actividades de control relevantes son aquellas con respecto a las que consideramos necesario obtener un entendimiento para poder evaluar los riesgos de que ocurran errores e irregularidades significativos y diseñar y efectuar procedimientos adicionales que respondan a los riesgos evaluados.

Consideramos el conocimiento sobre la existencia o falta de actividades de control obtenido del entendimiento de los demás componentes del control interno para determinar si es necesario dedicarle atención adicional a obtener un entendimiento de las actividades de control. Cuando consideramos si las actividades de control son relevantes, consideramos los riesgos que hemos identificado que pueden dar lugar a que ocurra un error e irregularidad importante.

Para hacer las evaluaciones de riesgo, podemos identificar los controles que es probable que prevengan, o detecten y corrijan, los errores e irregularidades importantes en ciertas aseveraciones. Generalmente, podemos obtener un entendimiento de los controles y relacionarlos con las

aseveraciones en el contexto de los procesos y los sistemas en que éstos existen. Hacerlo resulta útil debido a que normalmente las actividades individuales de control, por sí solas, no abordan un riesgo. Normalmente, sólo muchas actividades de control, conjuntamente con otros elementos del control interno, serán suficientes para abordar un riesgo.

Por el contrario, ciertas actividades de control pueden tener efectos específicos en una aseveración individual contenida en una clase de transacción o saldo de cuenta en particular.

Los controles pueden estar directa o indirectamente relacionados con una aseveración. Mientras más indirecta sea la relación, menor eficacia tendrán los controles en prevenir, o detectar y corregir, los errores e irregularidades en esa aseveración.

Obtenemos un entendimiento de los controles de la entidad relacionados con los riesgos significativos para poder proveernos información adecuada para desarrollar un enfoque eficaz de control. La gerencia tiene que estar consciente de los riesgos significativos; sin embargo, los riesgos correspondientes a asuntos significativos no rutinarios o que dependan de juicio normalmente tienden a estar menos sujetos a controles rutinarios.

Por lo tanto, nuestro entendimiento de si la entidad ha diseñado e implantado controles con respecto a dichos riesgos significativos incluye si y cómo la gerencia responde a los riesgos y si se han implantado actividades de control, tales como una revisión de las premisas por parte de la gerencia

principal o expertos, procesos formales para las estimaciones o aprobación por los encargados de la dirección de la entidad, para abordar dichos riesgos. Si la gerencia no ha respondido adecuadamente mediante la implantación de controles sobre los riesgos significativos y si, como resultado de ello, juzgamos que existe una debilidad importante en el control interno de la entidad, les comunicamos el asunto a los encargados de la dirección de la entidad. En esas circunstancias, también consideramos las implicaciones para nuestra evaluación de riesgos.

No es necesario obtener un entendimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada clase significativa de transacciones, saldo de cuenta y revelación en los estados financieros, o con cada aseveración relevante a éstos. Con respecto a las clases de transacciones, nuestro énfasis es identificar y obtener un entendimiento de las actividades de control que abordan los puntos en que consideramos que los errores e irregularidades importantes tienen mayor probabilidad de ocurrir. Cuando varias actividades de control logran el mismo objetivo de control, no es necesario obtener un entendimiento de cada una de las actividades de control correspondiente a dicho objetivo. Con respecto a una clase de transacciones, generalmente procuramos identificar los controles que abarcan más de un punto significativo de riesgo.

He aquí ejemplos de actividades específicas de control que están relacionadas con:

#### 2.3.8.4.1. Segregación de Funciones

El propósito de asignarles a diversas personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrar las transacciones y mantener la custodia de los activos es reducir las oportunidades de que sea posible que la misma persona esté en una posición que le permita cometer errores o fraude y ocultarlos en el curso normal de sus funciones.

#### 2.3.8.4.2. Revisiones del Desempeño

Esas actividades de control incluyen revisiones y análisis del desempeño logrado en comparación con los presupuestos, los pronósticos, el desempeño del período anterior u otros indicadores clave del desempeño, relacionar los diferentes conjuntos de datos, de las operaciones o financieros, entre sí, conjuntamente con análisis de las relaciones y de las medidas de investigación y correctivas, comparar la información interna con las fuentes externas de información y una revisión por la gerencia del desempeño funcional o de las actividades.

#### 2.3.8.4.3. Procesamiento de Información

Se ejecutan diversos controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.

Los dos grupos generales de actividades de control de los sistemas de información son controles de aplicación y controles generales de sistemas de información.

#### 2.3.8.4.4. Controles Físicos

Esas actividades comprenden la seguridad física de los activos, incluyendo resguardos adecuados tales como la protección de las instalaciones contra el acceso a los activos y registros (acceso a sistemas), autorización para obtener acceso a los programas computarizados y archivos de datos y conteo y comparación (conciliación) periódicos con los montos que aparecen en los registros de control.

El alcance de la relevancia de los controles físicos que tienen el propósito de prevenir el robo de los activos a la confiabilidad de la preparación de los estados financieros y, por lo tanto, los procedimientos de control interno depende de circunstancias tales como cuando los activos son sumamente susceptibles a malversación.

#### 2.3.8.5. Controles respecto a las Actividades Contables y Financieras de la Organización

Con respecto a cada objetivo de control interno, obtenemos un entendimiento y documentamos las actividades contables relevantes con respecto a la información financiera de la organización.

La naturaleza de las actividades que se han de documentar depende de si las cuentas significativas que se abordan en el objetivo de control interno se está revisando como:

- Una clase de transacciones
- Un saldo de cuenta derivado de una estimación financiera

- Otros saldos de cuentas contables

Consideramos los siguientes riesgos de fraude:

- El reconocimiento fraudulento de ingresos y
- La evasión de controles por la gerencia por medio de los asientos de diario

Con técnicas tales como la indagación, observación e inspección, conjuntamente con nuestro conocimiento previo de la entidad, obtenemos un entendimiento y documentamos dicho entendimiento de las actividades contables de la entidad con respecto a clases de transacciones - los sistemas computarizados relevantes de información, las fuentes de información y los procedimientos mediante los que se inician, autorizan, procesan y presentan las transacciones en los estados financieros.

Ese entendimiento contribuye a identificar los controles relevantes que se han de someter a prueba e incluye:

- Los registros contables correspondientes, ya sean electrónicos o manuales, y la información de respaldo
- Las actividades que recopilan los eventos y las condiciones que deben reflejarse en los estados financieros de la entidad, si corresponde.
- Saldos de cuenta que son estimaciones o revelaciones- las actividades para estimar los saldos de cuenta significativos o para

preparar las revelaciones, incluyendo los siguientes aspectos (en caso que corresponda):

- Las actividades relacionadas con el riesgo subyacente de negocio
  - Las actividades relacionadas con la preparación de la estimación o revelación
  - La calidad de la información utilizada
  - Las premisas en que se basan las estimaciones
  - Las calificaciones y la competencia del individuo que la prepara, en relación con su complejidad
  - La exactitud histórica de las estimaciones
- Saldos de cuenta que no resulten de una estimación- Las actividades que sirven para garantizar que el saldo de cuenta del final del período que no se derive de una estimación no contenga errores e irregularidades importantes, así como los controles identificados correspondientes a dichas actividades.

Nuestras consideraciones de las actividades y de los sistemas computarizados de información incluyen el impacto de los controles generales de TI (o de la carencia de éstos) en la generación de la información para los estados financieros. Evaluamos el diseño y la eficacia operativa de los controles generales de TI que corresponden a los controles de aplicación cuando tenemos la intención de confiar en los controles de aplicación o los informes generados por el sistema.

## 2.3.9. DEPARTAMENTO INTERNO DE CONTROL

### 2.3.9.1. Introducción

La actividad de Auditoría Interna ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, ya que las exigencias actuales, la evolución económica y social y la introducción de nuevos métodos de administración y gestión de las empresas, han hecho que la dirección haya sentido la necesidad de encontrar un elemento objetivo que les aporte información, análisis, evaluaciones y recomendaciones. En la actualidad, se exige la ampliación de las funciones de la Auditoría Interna en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización.

La nueva imagen de la Auditoría Interna, necesita que todos los miembros de la organización la vean como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización y no como un instrumento fiscalizador y negativo.

### 2.3.9.2. Historia

La Auditoría Interna nace en la década de los años 20 cuando los gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los Estados Financieros realizados por auditores externos, sino que surgía la necesidad de una participación de los empleados para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y así evitar el fraude.

La Auditoría Interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico - financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

En pocos años se ha pasado del enfoque tradicional de auditoría económico - financiera a otro enfoque, que persigue proporcionar determinada información a la dirección para que pueda evaluar si sus objetivos y metas se están cumpliendo conforme a los esperado o si son efectivos los controles establecidos para incrementar la eficacia de la empresa partiendo de la evaluación sistemática del proceso de Control Interno de la entidad.

Como afirma Hevia (1999), presidente del Instituto de Auditoría Interna de España, "En términos modernos la Auditoría Interna se concibe como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección."

En la actualidad la Auditoría Interna constituye un amplio examen de la empresa o institución referido a sus planes y objetivos, métodos y controles, significación operacional y utilización de los recursos humanos y físicos.

En Cuba desde los primeros años de constituida la República, la función de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y gastos y asegurar el cumplimiento de leyes y disposiciones ha tenido numerosos cambios y esta se ha ejecutado por diferentes ministerios y organizaciones.

El Decreto Ley No 159 de la Auditoría del 8 de junio de 1995 se asume por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) creado por el Decreto Ley 219 el 25 de abril del 2001 como un organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental así como para regular, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría con la finalidad de normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue a su cumplimiento.

Las nuevas exigencias para fortalecer los procesos, operaciones y actividades dentro de las empresas, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la Auditoría Interna y en su papel dentro de la organización, a un punto tal, que en noviembre del año 2004 el MAC emite una nueva Resolución (100/2004) estableciendo normas específicamente para la Auditoría Interna. En esta resolución se establece que: "La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque

sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, Control Interno y dirección."

Por otra parte con la implementación en Cuba de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control Interno, se presentan entre otros aspectos, las nuevas funciones que asume la Auditoría Interna como parte del proceso de diseño, implementación, análisis de riesgos, supervisión y monitoreo del nuevo sistema de Control Interno aprobado para cada organización.

#### 2.3.9.3. Marco teórico - conceptual sobre la Auditoría Interna

##### 2.3.9.3.1. La Auditoría Interna - Definición y clasificaciones

Con relación al término auditoría podemos encontrar numerosas definiciones y clasificaciones, las más empleadas son aquellas que se distinguen por:

- La procedencia de los auditores.
- El objetivo de la auditoría.

De acuerdo con la procedencia de los auditores, se clasifican entre Auditoría Externa y Auditoría Interna.

Se define a la auditoría externa como: "El examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el

sistema de Control Interno y contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan."

La Auditoría Interna en Cuba se define como: "El control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades, que comprende el examen de los sistemas de Control Interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general."

Una vez diferenciada la Auditoría Externa de la Auditoría Interna se realizará el análisis de esta última teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas, el criterio de otros autores al respecto y la evolución que la Auditoría Interna ha tenido hasta la actualidad.

#### 2.3.9.3.2. Otras Definiciones de Auditoría Interna

Cashin, Neuwert y Levy (1985).- definen la Auditoría Interna como: "La denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los controles establecidos son mantenidos

adecuada y efectivamente, si los registros e informes (...) reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u otra unidad y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable."

Fernández (1993).- define la Auditoría Interna como: (...) "Los ojos de la dirección de la empresa, proyectados sobre todas sus dependencias y organizaciones, para captar e informar permanentemente a la misma, de su situación y de los posibles problemas que puedan existir."

Sin embargo, la profesión de Auditoría Interna ha cambiado radicalmente en los últimos años, los miembros del Instituto de Auditores Internos de España pensaban que la definición contenida en la Declaración de Responsabilidades aceptada hasta entonces no representaba la actual situación, tras arduas revisiones y discusiones el borrador con la nueva definición fue aprobado en junio 1999 en Quebec. (Hevia, 1999)

Representada por Hevia (1999).- Presidente del Instituto de Auditoría Interna de España, la nueva definición considera a la Auditoría Interna como: "Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos

aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección."

Las nuevas exigencias para fortalecer los procesos, operaciones y actividades dentro de las empresas, han llevado a cabo un cambio significativo en la Auditoría Interna y en su papel dentro de la organización, a un punto tal, que se están estableciendo normas específicas para la Auditoría Interna. Se agregan a la definición antes referida de la Auditoría, consideraciones que nos hacen reflexionar y reconocer que esta actividad en nuestro país está siendo tratada con un enfoque moderno y adaptada a las exigencias actuales.

Por tanto, se plantea: "La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección."

Estos servicios según el objetivo de la auditoría se clasifican como sigue:

- Auditoría de gestión u operacional.
- Auditoría financiera o de estados financieros.
- Auditoría de cumplimiento.

- Auditoría de tecnologías de información.
- Auditoría de seguimiento o recurrente.
- Auditoría especial.

Como se ha podido apreciar las consideraciones que se le añaden a la concepción de la Auditoría Interna dan un paso más al describirla no sólo como una función independiente sino también objetiva. Se trata de disipar la imagen antigua del auditor como juez al afirmar que se trata de una actividad no de inspección, sino más bien de consultoría, se concibe que la actividad agregue valor ya que toda actividad que la empresa realice debe estar encaminada a aportar valor, por último es un verdadero acierto incluir en la nueva definición un enfoque para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de control, de gestión de riesgos y de gobierno pues la Auditoría Interna debe estar más integrada en dichos procesos para así poder ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos y asumir los nuevos retos.

#### 2.3.9.4. Objetivos de la Auditoría Interna

Para Cashin, Neuwert y Levy (1985).- "El objetivo de la Auditoría Interna es el asistir a los miembros de la organización en el efectivo descargo de sus responsabilidades. Hasta este punto, la Auditoría Interna les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información de las actividades revisadas."

Según Hevia (1991).- "Los objetivos de una Auditoría Interna deberían ser: mantener un eficaz Control Interno, conseguir un buen funcionamiento de la organización, de sus sistemas operativos y de la adecuada utilización de sus recursos, asegurar el cumplimiento de las políticas, normas e instrucciones de la dirección, mejorar constantemente la gestión de la empresa, mantener a la dirección informada de cuantas excepciones se detecten, proponiendo las acciones correspondientes para subsanarlas, asegurar el cumplimiento por los distintos órganos y centros de la empresa de sus recomendaciones y sugerencias, promover los cambios que sean necesarios, mentalizando a sus empleados para la adaptación de los nuevos sistemas, supresión de fraudes e irregularidades y salvaguardar los activos de la compañía."

El destacado especialista canadiense en control del sector público Radburn (2002).- en la Primera Jornada de Control Interno expresó: "Lo importante es que la Auditoría Interna debería actuar como una linterna para proteger y guiar a los directivos a través de la evaluación de controles y actividades y la recomendación de mejoras". Considera además que: el nuevo objetivo de la Auditoría Interna debe ser construir relaciones sólidas, con un enfoque de atención a las causas, efectos y soluciones, un enfoque de auditorías constructivas, de ayuda al gerente a corregir problemas costosos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos.

Para el consultor en administración de operaciones, León (2003).- "Es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque

sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de Control Interno (...), sino además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas."

En el mismo año, el presidente del Instituto de Auditores Internos de España afirma que en la actualidad "La comisión de auditoría y los departamentos de Auditoría Interna ayudan a mejorar el buen gobierno en las empresas y facilitan la transparencia". (Iturriaga, 2003)

Según el Manual del Auditor en Cuba (2001) el objetivo fundamental de la Auditoría Interna es: "Examinar y evaluar sistemáticamente la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de Control Interno, de las operaciones contables y financieras y de las disposiciones administrativas y legales que correspondan y velar por la preservación de los bienes asignados a las entidades estatales..."

Teniendo en cuenta la evolución que la Auditoría Interna ha experimentado se incluye nuevos objetivos que amplían el marco de trabajo del auditor interno hacia otras esferas de importancia para la empresa.

## 2.3.9.5. El Control Interno y la Auditoría Interna

### 2.3.9.5.1. Definición y Componentes del Control Interno

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones, se publica en Estados Unidos el informe COSO sobre Control Interno en el cual se muestra un nuevo concepto de Control Interno, este es difundido al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

En otros países, se señala: que la condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

Lo anterior demuestra que al igual que en el resto del mundo, en nuestro país ha sido necesario incluir dentro de la política económica, líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias en la custodia de los bienes y recursos que las organizaciones han puesto en sus manos, para lo cual resulta imprescindible disponer de Control Interno.

Por tanto, se define el Control Interno como: "el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de

una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad"

La nueva definición de Control Interno, no difiere de la definición publicada en el informe COSO sobre Control Interno y vigente en la actualidad, sino que enfatiza cada uno de los elementos contenidos en él. Esta nueva concepción del Control Interno es muy diferente a la que se ha seguido con frecuencia en materia de controles donde se detectaban problemas e inmediatamente la dirección intentaba solucionarlo añadiendo controles, más personal, o más auditores; se creaban soluciones rápidas que generaban grandes, ineficientes y burocráticas estructuras de control que se deterioraban al paso del tiempo.

La característica de proceso incluida en el concepto de Control Interno, refiere que sus elementos se integren entre sí y se implementen de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección, por lo que esta integrada por cinco componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control

- Información y comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Si un sistema de Control Interno tiene los cinco elementos enunciados instalados y funcionando, se concluye que el mismo es eficaz.

Padilla (2002).- en el Boletín 2 de la Universidad de Costa Rica afirma: "Estos cinco componentes deben operar a través de todos los aspectos de la organización, ya que forman un sistema integrado, por consiguiente, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización."

Consideramos que para los auditores internos, el entendimiento de estos cinco componentes del Control Interno de una organización es fundamental. El ambiente de control se considera la base de los demás. En la evaluación de riesgos se le debe prestar especial atención a aquellos aspectos nuevos o que están teniendo cambio en la organización así como el análisis de los riesgos relevantes y la identificación de las causas. Las actividades de control deberán asegurarse de que incluyan controles preventivos, de detección y correctivos así como que respondan a los riesgos identificados. Una base muy importante de la estructura de control es la calidad de la información, de forma tal que llegue oportunamente, y por último el monitoreo de los controles internos donde el auditor tendrá en cuenta que su alcance y

frecuencia depende de que los riesgos sean controlados y el nivel de confiabilidad de la administración con respecto al proceso de control.

#### 2.3.9.6. Evaluación del Control Interno por el Auditor

El sistema de Control Interno, establecido en la entidad, debe ser estudiado y evaluado al iniciarse cualquier auditoría o estudio especial de auditoría por el auditor interno, con el objetivo de comprobar su cumplimiento, validez y suficiencia así como para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoría. Los resultados proporcionarán al auditor la base para formular recomendaciones, para corregir desviaciones o para introducir mejoras en los controles insuficientes.

Según Meigs (1976).- existen diferentes técnicas a utilizar por el auditor interno para recopilar la información necesaria para el estudio y evaluación del sistema de Control Interno y verificar el cumplimiento de los Principios Generales de Control Interno en el segmento de la empresa sujeta a la auditoría, entre las más utilizadas se encuentran:

- Los cuestionarios de Control Interno
- La narración escrita de Control Interno
- Los cuadros de Flujo de Control Interno

Los auditores llevaran a cabo pruebas de cumplimiento, para determinar si los controles internos descritos en sus Papeles de Trabajo (P/T) realmente se

usan y funcionan efectivamente, o sea, a través de estas, pueden determinar la validez de las respuestas de cuestionarios, descripciones u otro método empleado para evaluar el sistema de Control Interno y el grado de cumplimiento de los procedimientos y normas de la empresa establecidos en sus manuales, precisar las áreas de fuerza y debilidad en el sistema, evaluarán el sistema para determinar el grado en que pueden confiar en el mismo, basados en esa evaluación, se hacen modificaciones en el programa de auditoría y se amplían los procedimientos de auditoría. Sólo después de una evaluación del Control Interno están los auditores en posibilidad de trazar un programa de auditoría completo.

Cashin, Neuwert y Levy (1985).- plantean que: "Para revisar y evaluar los controles sobre los que se ha de depositar un alto grado de fiabilidad, el auditor debe obtener primero una imagen clara de cómo se supone que funciona el sistema. A continuación debe recopilarse la evidencia en forma de resultados de pruebas destinadas a mostrar si el sistema funciona tal y como se espera. Por último, debe evaluarse el sistema real para cerciorarse de que satisface las normas de un buen Control Interno."

Cook y Winkle (1994).- opinan que: "En la etapa preliminar de revisión el auditor debe lograr comprender el ambiente de control del cliente. Sobre la base del conocimiento del ambiente de control y del flujo de operaciones el auditor debe decidir si confiará en el sistema de Control Interno..."

Según Coopers & Lybrand (1997).- en el informe COSO se plantea que: "Los auditores internos examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras a los mismos. Gracias a su posición y autoridad en el seno de una entidad, y a la objetividad en el desarrollo de sus actividades, desempeñan a menudo, un papel muy importante en el Control Interno eficaz."

Según Capote (2000).- "La implantación en una entidad u organización de un sistema de Control Interno o comprobación interna, como también se le conoce, limitará la comisión de fraudes y apropiaciones y precisaría las facultades a determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad."

Para Arenas (2001).- "Los controles que se implanten dependerán de la naturaleza, tamaño y volumen de las transacciones, el grado de control que la dirección es capaz de ejercer, la distribución geográfica de la entidad y otros factores. Además la elección de esos controles puede estar determinada por la comparación del costo de dicha operación de control con los beneficios que se esperan obtener de su aplicación. En caso de no existir concordancia control - dimensión, podría peligrar el objetivo del sistema de Control Interno."

Según Torrente y Cachón (2002).- "El control tiene un carácter eminentemente selectivo, solamente se controla aquello que incide, de forma

determinante, en el funcionamiento del sistema y, por tanto, en el cumplimiento de los objetivos finales. Por ello deben estar claramente definidas las variables a controlar y los valores o magnitudes esperados de las mismas."

(Carmona, 2003).- Precisar los riesgos por cada ciclo operacional y área fundamental, teniendo en cuenta las características de los mismos, permite al auditor tomar decisiones y establecer su estrategia en el proceso de la auditoría para la evaluación del Control Interno.

La Resolución 102 (2004) del MAC de Cuba establece: "Todo sistema de evaluación y calificación, en particular el de la auditoría, requiere de un análisis de riesgo...", la evaluación del Control Interno debe ser atendiendo a una lista de aspectos predeterminados, clasificados como muy importantes, de acuerdo con los principios, procedimientos y métodos de Control Interno determinando en que medida los incumplimientos de alguno de ellos, afectan los resultados obtenidos en la entidad.

Consideramos que no se puede pasar por alto que la Resolución sobre Control Interno que se aplica uniformemente en Cuba trae consigo que el auditor tenga en cuenta al evaluar la efectividad del Control Interno, la implementación y la presencia de los cinco componentes del Control Interno, en cada segmento de la organización objeto de auditoría, independientemente del método que se utilice para llegar al resultado. Esto por supuesto trae consigo que a los cuestionarios que se tienen previamente

elaborados se les incluya los cambios necesarios que enriquecerán favorablemente las técnicas y herramientas con que cuenta el auditor para llevar a cabo su trabajo.

#### 2.3.9.7. El Control Interno y la Gestión de Riesgos

De manera quizás implícita, es decir, sin realizar una identificación conciente y enunciativa de los riesgos, la administración siempre ha considerado la existencia del riesgo en todas las actividades que integran su diario acontecer. Si no hubiese sido de esta manera no se habrían desarrollado los sistemas de Control Interno que de forma directa y conciente intentan minimizar los posibles efectos derivados de la presencia del riesgo en toda actividad que se desarrolla en la empresa.

El denominado informe COSO articula el Control Interno en cinco componentes relacionados entre sí, dependientes de las características de la organización y que constituyen lo que se requiere para poder cumplir los objetivos establecidos. La ausencia de uno de ellos dificulta la consecución de un Control Interno razonable.

Uno de estos componentes es la evaluación de los riesgos, que se entiende por el proceso mediante el cual la organización identifica, evalúa y analiza de forma continua los riesgos que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos con un nivel de seguridad razonable.

Se manifiesta que la seguridad es razonable pues no es posible que la entidad pueda conocer todos los riesgos a los que está y estará expuesta en

cualquier momento, ni desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos.

Villarreal (1987).- señala que: "Él más alto nivel de dirección requiere conocer cual es la exposición al riesgo de toda la entidad, pero también necesita saber, en que proporción contribuyen a la exposición del riesgo global, los ejecutivos que a él reportan y que son responsables, de las diferentes unidades que integran la empresa, estos a su vez deberán también conocer la exposición al riesgo de la unidad de que son responsables, unidad que se integra por quienes a él reportan y tienen la responsabilidad de ejercer control en su área de influencia."

Según Coopers & Lybrand (1996).- "La gestión de riesgos consiste en el establecimiento de medidas que tiendan a limitarlos o reducirlos."

Para Rosés (2000).- director asociado de la consulta Rosés Auditores & Asociados, "El riesgo cero no existe, pero se puede reducir notablemente identificando las amenazas que tiene la organización y elaborando un plan de acción para combatirlas."

Padilla (2002).- afirma: "En la actualidad, toda organización que pretenda alcanzar el éxito, sea pública o privada, debe identificar y administrar los riesgos eficientemente a través de un adecuado Control Interno."

León (2003).- plantea: "Los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control".

A partir de la necesidad de evaluar los riesgos y por la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimirlos y/o disminuirlos significativamente y conociendo que muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodológicas sistemáticas conformadas para evitar los riesgos surgen herramientas como la matriz de Control Interno para ayudar a las empresas a enfrentar el gran reto de la administración de riesgos.

León (2003).- define la matriz de Control Interno como: "Una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad."

Cada empresa debe contar con un sistema específico de detección y valoración de riesgos según las características de la misma. Se recomienda que estos sean identificados y analizados al nivel de actividad, departamento y operación para poder estimar la importancia de los mismos, evaluar la probabilidad de ocurrencia y analizar como han de gestionarse.

Según la Doctora Carmona (2003).- "(...) se elabora de hecho el mapa de riesgos de la organización, de manera de que si en esas áreas de mayor riesgo los procedimientos de control se incumplieran, es mayor el peligro para la organización de que los objetivos no se alcancen o que ocurran errores importantes. Por tanto conocer esos riesgos es importante para el auditor y en especial para la dirección. Es que los alerta: no se trata que la empresa no trabaje con riesgos, sino que a estos hay que gestionarlos."

Como afirma Quiroc (2003).- "El Control Interno y la administración de los riesgos son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar."

A nuestro juicio el papel del auditor interno es fundamental en el proceso de gestión de los riesgos ya que debe apoyar a la administración examinando, evaluando, informando y recomendando sobre el cumplimiento y efectividad del proceso de administración de riesgos. No cabe duda, que la identificación de los riesgos constituye un componente fundamental del Control Interno y que ya sea con la matriz de Control Interno u otra herramienta o metodología diseñada por la propia empresa los riesgos deberán ser oportunamente gestionados. Si las empresas desean obtener una recompensa por acertar en las decisiones que incorporan incertidumbre, deben manejar oportunamente los riesgos que pueden afectar la actividad, y para esto deben conocerlos, valorarlos y seguirlos en forma continúa, teniendo en cuenta no sólo los peligros sino también las oportunidades que de ellos se derivan.

#### 2.3.9.8. El Plan de Auditoría Interna

El auditor interno debe preparar un plan de trabajo que contemple las auditorías que ejecutará en un período de tiempo determinado, este debe ser presentado a la autoridad superior correspondiente de más alto nivel jerárquico para su aprobación.

El plan de auditorías, ideal para la empresa, ha sido una preocupación para el auditor interno en todo momento: ¿cómo lograr que la Auditoría Interna no permanezca inmóvil y retenga y aumente su valor ante la alta gerencia cada día?

Para tener éxito hoy en día, las organizaciones y los auditores internos deben diseñar un plan de auditoría centralizado en aquellas áreas de negocios significativas para los estados contables y que son vitales respecto al tipo de riesgo que enfrenta la empresa; el resultado no es sólo una auditoría eficiente, sino también una auditoría más efectiva.

Como afirma Radburn (2002).- Los auditores internos deben preguntarse cuáles son las áreas de actividad más importantes de la organización. Una pregunta relacionada identificaría a aquellas áreas en las cuales, si algo saliera mal, se paralizaría toda la organización. Luego hace falta considerar que podría salir mal, calcular la probabilidad de una falla y las consecuencias de tal falla." Además agrega: "Quizá 10% o 15% de todos los recursos de auditoría deberían permanecer sin agenda programada y disponibles para asuntos inesperados y no planificados." La realidad es que los auditores no disponen de recursos ilimitados. No se puede auditar todo, pero todo no necesita ser auditado con el mismo nivel de detalle. El plan anual de auditoría debe reflejar la importancia relativa de los asuntos a ser auditados.

## 2.3.9.9. La Ejecución de la Auditoría

### 2.3.9.9.1. Exploración de la Auditoría

La exploración es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalles las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos."

Los resultados de la exploración permiten, además, la selección y las adecuaciones a la metodología y programas a utilizar, así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar.

A nuestro juicio en la Auditoría Interna no se requiere desarrollar esta etapa ya que el auditor interno es un miembro más de la organización que posee un vasto conocimiento de esta, de sus fortalezas y debilidades, que confecciona su plan de auditorías a partir de un análisis detallado de los riesgos que enfrenta cada segmento de la organización. Su trabajo se basa generalmente en auditorías especiales donde se tienen en cuenta los riesgos y debilidades antes determinados.

#### 2.3.9.9.2. Planeamiento de la Auditoría

La segunda etapa consiste en el planeamiento de la auditoría. Durante mucho tiempo se ha considerado que la planificación constituye uno de los aspectos más importantes de una auditoría y así se ha reconocido específicamente repetidas veces en las declaraciones de la Asociación Internacional de Contadores Públicos y Auditores (AICPA).

Slosse, Gordiez y Giordano (1999).- afirman que: "La planificación es un proceso dinámico que si bien se inicia al comienzo de la labor de auditoría, puede modificarse o continuarse sobre la marcha de las tareas, la planificación es importante en todo tipo de trabajo cualquiera que sea el tamaño del ente a auditar, es prácticamente imposible obtener efectividad y eficiencia sin una adecuada planificación. La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginativa, debe tener en cuenta alternativas... "

Si es la primera vez que se realiza una auditoría sobre una temática específica, la mayor parte de la planificación debe hacerse sobre la marcha, a medida que se vaya acumulando la información necesaria. En la próxima auditoría que se realice puede llevarse a cabo la mayor parte de la planificación, antes de la auditoría, y pueden utilizarse como guía los P/T de la auditoría anterior. Teniendo en cuenta que la situación y las personas cambian, esto se determinaría una vez que el

trabajo esta en marcha, entonces se introducirían mejoras en algunas áreas de la auditoría anterior, (Cashin, Neuwert y Levy, 1985)

Consideramos que la planificación del trabajo de Auditoría Interna asegura el desarrollo de una estrategia a ser seguida para el alcance de los objetivos de la auditoría o sea el establecimiento de un programa de trabajo. El auditor debe establecerse un calendario para realizar las verificaciones, la información que necesita el auditor para planear la auditoría varía de acuerdo con los objetivos de esta y con el tipo de auditoría a realizar.

#### 2.3.9.10. Programas de Auditoría

Como producto de la planificación de la auditoría, se elaborarán los programas de auditoría para realizar el examen y obtener la evidencia necesaria, que respalde el trabajo.

Se define a el programa de auditoría como: "Una compilación racional, metódica y pormenorizada de prácticas comunes de auditoría y evaluación del sistema de Control Interno, basadas en normas, técnicas de auditoría y en procedimientos técnicos generalmente aceptados y aplicables total o parcialmente a todas las unidades administrativas de la institución."

Los programas de auditoría mantendrán estrecha relación con los objetivos de la auditoría, ya que con estos se lograrán los resultados deseados, estos programas deben ser flexibles para que los procedimientos que contengan

puedan ser adaptados a las circunstancias específicas del área objetivo de examen."

Como cada auditoría tiene un carácter singular, cada programa debe adaptarse a las circunstancias que lo rodean. Algunos auditores utilizan un programa impreso, breve y estándar, como marco de referencia y ajustan el programa a los hechos y circunstancias pertinentes al encargo concreto. Si los programas se utilizan eficazmente pueden dar como resultado un ahorro de tiempo y proporcionar al auditor un enfoque más uniforme y una seguridad adicional de que los procedimientos importantes no se pasarán por alto. (Cashin, Neuwert y Levy, 1985)

En nuestra consideración el empleo de programas de auditoría por el auditor facilita el cumplimiento del trabajo de una forma ordenada, le sirve de guía para no incurrir en omisiones o repeticiones de procedimientos, permite una mejor supervisión además de ahorrar tiempo al auditor en su labor.

#### 2.3.9.11. Supervisión y Revisión

La supervisión y revisión está contemplada en las normas sobre el desempeño y en ella se establece que: "el trabajo de los auditores internos agrupados en una Unidad de Auditoría Interna, debe ser revisado por el jefe de grupo y supervisado por el dirigente o funcionario facultado para ello."

Esta norma implica dirigir los esfuerzos de los auditores y otros involucrados en la auditoría, para determinar si los objetivos se están alcanzando.

La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar la Auditoría Interna desde su inicio hasta la presentación del informe al nivel competente. La supervisión implica determinar si se están alcanzando los objetivos previstos en la Auditoría Interna y dirigir los esfuerzos de los auditores internos hacia su cumplimiento."

Consideramos que en el caso que la actividad de Auditoría Interna se realice por una sola persona o sea un auditor interno de la propia organización, este deberá ser supervisado por el organismo superior para conocer las insuficiencias y fallas técnicas y mejorar la calidad de sus auditorías.

#### 2.3.9.12. Evidencias de Auditoría

En la opinión del profesor Siguenza (1995).- "La evidencia es uno de los fundamentos de la auditoría, estando constituida por todos aquellos hechos susceptibles de ser probados por el auditor en relación con las cuentas anuales que examina, que se le manifiesta a través de las técnicas de auditoría aplicadas y de acuerdo con el juicio profesional."

La evidencia es la base de juicio del auditor. Esta consiste en la opinión del profesor Valderrama en: "Una disposición mental del auditor, y por esa razón, el proceso de obtención de la evidencia es complejo y será distinto para un auditor u otro en función de la capacidad de juicio de cada uno". (Valderrama, 1997)

En las normas sobre desempeño de auditoría se incluye la calidad de la evidencia y se establece que: "Los resultados, las conclusiones y las

recomendaciones incluidas en el informe de auditoría deben estar basados en evidencias que cumplan los requisitos básicos de suficiencia, competencia y relevancia."

En esta norma se considera que la evidencia se puede clasificar en:

- Evidencia física
- Evidencia documental
- Evidencia testimonial
- Evidencia analítica
- Evidencia informática

#### 2.3.9.13. Papeles de Trabajo

##### 2.3.9.13.1. Definición y Funciones de los Papeles de Trabajo (P/T)

Para Meigs (1976).- "El término Papeles de Trabajo es amplio; incluye toda la evidencia reunida por los auditores para mostrar el trabajo que han hecho, los métodos y procedimientos que han seguido, y las conclusiones a que han llegado..."

Para Cashin, Neuwert y Levy (1985).- "Los Papeles de Trabajo son los registros que el auditor mantiene de los procedimientos seguidos, las pruebas efectuadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en la auditoría."

Por su parte en el Manual de Auditoría Interna de la República del Salvador (2002) define los P/T como: "Registros que conserva el

auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes. Los Papeles de Trabajo también pueden ser almacenados en cintas, películas y otro medio."

Como podemos apreciar todos los autores tienen un criterio similar sobre el término "P/T", en nuestra consideración son instrumentos de importancia vital en la profesión de auditoría, es imprescindible que en su labor los auditores adquieran pericia y buen juicio en su diseño y uso ya que estos son el nexo que conecta los registros del cliente con el informe que emite el auditor.

Los objetivos de los P/T están definidos en cierta medida por la literatura autorizada y la finalidad común de todas las auditorías. En el caso de las auditorías realizadas por el auditor interno que están dirigidas fundamentalmente a investigaciones especiales, operacionales o de procedimientos puede que requieran de P/T que no están considerados dentro de los más comunes, sin embargo los enfoques y técnicas generales son aplicables a la hora de diseñar cualquier P/T que necesite el auditor.

Los P/T sirven de ayuda en la realización y revisión del trabajo del auditor. La preparación de suficientes P/T facilita la realización de varias fases del trabajo de auditoría y constituyen el medio en que se basa el auditor para realizar sus trabajos, sirven como comprobación

final al comparar la coordinación de las conclusiones individuales con la conclusión global sobre la propiedad de la opinión incluida en el informe final.

#### 2.3.9.13.2. Confección y Conservación de P/T

Meigs (1976).- afirma que: "Lo que distingue a los auditores con experiencia es su capacidad para producir Papeles de Trabajo que contengan toda la información esencial, sin incluir material superfluo..."

Cashin, Neuwert y Levy (1985).- afirman que: "Los Papeles de Trabajo deben estar protegidos y controlados, tanto durante la auditoría, como después de su finalización..."

En el Manual del Auditor del MAC en Cuba (2001) se señala: "Dada la importancia que tienen los P/T, así como la imagen que proyectan del auditor, los mismos se deben confeccionar con el mayor cuidado y esmero posible..."

En el Manual de Auditoría Interna de la República del Salvador (2003) se establece que: "Durante el desarrollo del trabajo, el auditor deberá poner en práctica el uso de técnicas para el manejo de los Papeles de Trabajo, ya que de ellos se deriva su protección, fácil localización y análisis para el informe respectivo; para esto considerará el uso de legajos."

En la confección de los P/T es recomendable para el auditor la utilización de símbolos o marcas con el objetivo de dejar constancia de los actos ejecutados, o para determinar la cantidad de trabajo que ha sido realizado, estos símbolos tienen un significado y es obligatorio consignar en los P/T las marcas con su significación.

En el Manual de Auditoría Interna de la República del Salvador (2003) se establece que: "Las marcas deberán ser uniformes, distinguibles y claras, de manera que puedan ser rápidamente escritas por el auditor que ejecuta el trabajo e identificables por quien lo supervise."

Una vez terminada la auditoría se confecciona el expediente de esta, que puede estar formado por varios legajos en los cuales se archivan los P/T y demás documentos vinculados con la auditoría.

En nuestra opinión los P/T, son un aspecto de suma importancia a tener en cuenta por los auditores, ya que, con frecuencia se les juzga por estos. Cuando se preparan en buena forma, con atención adecuada al arreglo, diseño y legibilidad; con encabezados completos, explicaciones de los orígenes y la comprobación del trabajo ejecutado, esto crea en los supervisores una sensación de confianza en los auditores que hacen el trabajo. Los P/T deben transmitir una impresión de sistema, de orden y de atención consistente al detalle, junto con una clara diferenciación entre lo importante y lo trivial.

#### 2.3.9.14. Muestreo y Otras Técnicas de Auditoría

##### 2.3.9.14.1. Definición, Objetivos y Generalidades del Muestreo

En el Manual de Auditoría de la Corporación CIMEX S.A. (1998) se define el muestreo como: "El término usado comúnmente para describir el proceso mediante el cual se obtiene información sobre un universo, examinado o revisado sólo una parte del mismo."

Por su parte en el Manual del Auditor del MAC en Cuba (2001) se define el muestreo como: "La técnica de aplicación de un procedimiento sustantivo a menos de la totalidad de las partidas, asientos de una cuenta o clase de operaciones, con el fin de evaluar algunas características de la función, área, tema, cuenta, materia o actividad y facilitar una conclusión con relación al universo completo de lo que se está auditando."

Los objetivos de aplicar el muestreo en la auditoría son: extraer conclusiones sobre el universo del cual se extrajo la muestra, garantizar la corrección de las conclusiones obtenidas con relación a los registros analizados, posibilitar una base objetiva para las opiniones que emita el auditor, reducir el riesgo de auditoría, reducir el tiempo de la auditoría, reducir los gastos de recursos. (Blanco, 2002)

La utilización de los procedimientos de muestreo constituye una de las razones básicas por las que se considera que el informe del auditor se

ve como expresión de una opinión y no como una certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso de la auditoría influye en gran medida la apreciación del auditor sobre la efectividad del Control Interno que tiene establecida la entidad o área auditada en el caso de los auditores internos.

En la literatura consultada los autores no difieren en sus criterios sobre el muestreo como método necesario a disposición del auditor, ya que, el gran volumen de las operaciones o elementos a verificar en una auditoría, hace que esta sea muy costosa y se requiera de gran cantidad de tiempo para su ejecución.

#### 2.3.9.14.2. Clasificación y Riesgo del Muestreo

El muestreo puede ser estadístico o no. El muestreo estadístico emplea la teoría de la probabilidad para facilitar al auditor la planificación de una aplicación eficaz y efectiva del mismo. Lo que distingue el muestreo estadístico y el que no lo es, no es más que la capacidad que tiene el auditor para utilizar el muestreo estadístico. (Manual del MAC, 2001)

- El muestreo estadístico puede ser: aleatorio o sistemático.

- El muestreo no estadístico puede ser: al azar, por bloques, estratificado.

El auditor debe ser cuidadoso en la determinación de la muestra ya que debe precisar los costos, riesgos y beneficios que representa el tipo de muestreo que va a utilizar en cada caso, cualquier tipo de muestreo que seleccione representa un riesgo, que esta dado por la posibilidad de seleccionar una muestra que no sea representativa, el auditor debe tener en cuenta el error de muestreo que esta dispuesto a tolerar.

Este riesgo incluye:

- El riesgo inherente o riesgo de que ocurran errores significativos
- El riesgo de control de que el sistema de Control interno de la entidad que audita no detecte ni corrija los mencionados errores
- El riesgo de detección, es el riesgo de que cualquier error importante no sea detectado en la auditoría

Con el auge de la informatización en las empresas, el auditor se ve obligado a utilizar nuevas herramientas para realizar su trabajo o sea incrementar el uso y la aplicación de las técnicas de muestreo con la informática.

Como plantea el Doctor Blanco (2002).- “Paradójicamente, el empleo de un paquete de auditoría, reduce drásticamente la necesidad de realizar muestreos, pues su velocidad y operacionalidad permite revisar y analizar

grandes bases de datos en tiempos muy reducidos, aumentando así la posibilidad de aumentar los tamaños de muestras y de eliminar o reducir considerablemente los riesgos por errores de muestreos y no muestreos."

A nuestro entender con el grado de desarrollo que ha alcanzado la informática en la empresa moderna, en un reto tan exclusivo del auditor como es la responsabilidad de elegir la muestra adecuada, la obtención de esta, ayudado de una herramienta mucho más efectiva como es el uso de un programa de computación debe ser aprovechada al máximo, debiendo incorporar sus conocimientos de riesgos y Control interno en aras de obtener un resultado en la auditoría realmente eficiente.

#### 2.3.9.15. Otras Técnicas de Auditoría

En la ejecución de todas las auditorias se emplean diferentes técnicas, dirigidas a la búsqueda de las evidencias que determinan sus principales resultados y permiten disminuir el riesgo de error en la detección de deficiencias, violaciones y hechos de carácter delictivo.

Según se refiere en el Manual de Auditoría de la Corporación Cimex S.A. (1998), la aplicación de técnicas de muestreo de simulación y sustantivas y su acción combinada con otras técnicas ampliamente empleadas como las de observación, confirmación, verificación, investigación, análisis y evaluación ayudan al auditor en la detección de las deficiencias.

El Manual del Auditor del MAC (2001) refiere entre las principales técnicas: la inspección, observación y confirmación, agregando que existen varios tipos

de confirmación: el POSITIVO que consiste en enviar el dato y pedir que contesten, si están conformes o no, el NEGATIVO que se solicita se responda sólo si están de acuerdo, y en el CIEGO no se da información y se solicitan datos necesarios para la auditoría.

Consideramos que el auditor debe hacer uso de estas técnicas en el desarrollo de su trabajo ya que esto lo ayudará a contar con una mejor y suficiente materia de evidencia que le sirva de base para el informe de auditoría.

#### 2.3.9.16. Informe de Auditoría

##### 2.3.9.16.1. Definición y Objetivos del Informe

Según Cashin, Neuwert y Levy (1985).- "Un informe consiste en cualquier comunicación escrita que haga referencia a la naturaleza y referencia de los servicios profesionales prestados. Puede tratarse de un documento formal o de una simple carta en donde se incluyan las conclusiones u opiniones profesionales a que se ha llegado como consecuencia de los servicios prestados."

Bajo esta definición podrían considerarse como informes muchas de las comunicaciones hechas por los auditores, incluyendo los resultados de servicios fiscales en la asesoría a la dirección y en los estudios especiales.

El objetivo del informe es el de formalizar los resultados a los que llegaron los auditores en la auditoría ejecutada y demás verificaciones vinculadas con el trabajo realizado, comunicar los resultados al máximo nivel de dirección de la entidad auditada y otras instancias administrativas, así como a las autoridades que corresponda, cuando esto proceda. (Manual del Auditor del MAC, 2001)

#### 2.3.9.16.2. Confección del Informe de Auditoría

Cashin, Neuwert y Levy (1985).- aseguran que: "Escribir un buen informe de auditoría requiere algo más que unos conocimientos profundos de auditoría. Requiere una gran destreza para ordenar correctamente los hechos y expresar las conclusiones haciendo uso de un lenguaje correcto, actual, comprensible e incluso persuasivo", un informe bien planificado, bien escrito y presentado profesionalmente es un testimonio permanente y altamente visible de las facultades de un auditor. No se debe pasar por alto el prestigio que puede dar."

Se deben señalar algunos aspectos de interés a tener en cuenta por los auditores: se aconseja que el redactor que aspira a la excelencia debe disponer de un texto de referencia sobre construcciones gramaticales y de un diccionario muy completo, que el tono que se utilice debe ser significativo y el lenguaje simple, claro, restringido y

actual, la claridad, adecuación, concisión, tacto, estilo impersonal y la crítica constructiva deberán tenerse muy en cuenta.

En el Manual de Auditoría Interna de Costa Rica (1986) se especifica: "Los hechos y otra información pertinente obtenida en el transcurso de la auditoría o estudio especial de auditoría deben ser comentados con los funcionarios responsables a efecto de obtener de ellos sus puntos de vista, opiniones y cualquier información adicional, y lograr a la vez, facilitar cualquier acción correctiva que sea necesaria."

Los informes parten de los resúmenes de los temas y de las Actas de Notificación de los Resultados de auditoría parciales que se vayan elaborando y analizando con los auditados, respectivamente, en el transcurso de la auditoría (Manual de Auditoría del MAC, 2001)

El destacado especialista canadiense Radburn (2002).- opina que: "Los lectores de informes de auditoría generalmente no tienen tiempo para ordenar los resultados del informe de acuerdo con su orden de importancia. Este es un rol que le corresponde al auditor: indicar al gerente donde prestar atención." Agrega además, "He leído demasiados informes extensos de auditoría que detallan lo auditado en exceso. A menudo, no se indica qué puntos son importantes para el auditor, solamente se produce un listado de lo auditado. A veces ni siquiera se emiten conclusiones sobre la importancia de cada resultado de auditoría". Opina que los auditores debieran preguntarse

si sus informes parecen profesionales, si son fáciles de leer o si están escritos en un lenguaje técnico que sólo entienden los auditores.

Según Valero y Aguiar (2002).- "El informe debe incluir solamente hechos importantes. La inclusión de hechos poco relevantes desvía la atención del lector."

En nuestra opinión en el caso particular de la Auditoría Interna la emisión del informe es uno de los medios mejores para ayudar a la dirección a medir su propio rendimiento, particularmente con respecto a la fiabilidad de los controles establecidos. Para la emisión de los informes las discusiones parciales que se realizan en el transcurso de la auditoría con los responsables y auditados son muy beneficiosas, no sólo, por el efecto psicológico, sino como medida de precaución contra errores o mal interpretaciones por parte del auditor, siempre teniendo cuidado de no ser presionado para que elimine una crítica justa; además permite que se tomen las acciones correctivas ante determinadas situaciones aún sin necesidad de que se termine la auditoría. Consideramos que para lograr la confección de un informe de auditoría con la calidad que requiere se hace necesario que el auditor conozca y ponga en práctica los principios que se establecen y se recomiendan para ello.

#### 2.3.9.17. Seguimiento a Recomendaciones

El auditor interno sirve e informa a la dirección, fundamentalmente su trabajo consiste en reforzar el Control Interno. En el desempeño de estas funciones aparecen importantes desviaciones de las que se da parte a la dirección a través de los informes de auditoría, se recomiendan métodos de corrección cuando es posible y se efectúa un seguimiento para comprobar que se han llevado a cabo debidamente.

Como aseguran Cashin, Neuwert y Levy (1985).- "Obviamente, la responsabilidad del auditor no desaparece hasta que se haya asegurado que se han llevado a cabo las acciones recomendadas por la dirección." Agregan además es normalmente responsabilidad de la dirección, la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría. Las recomendaciones hechas por la auditoría no deben permanecer mucho tiempo sin solución. Cuando hay una pronta y efectiva respuesta, las distintas unidades de la empresa recibirán rápidamente un mensaje y a su vez tomarán una acción inmediata para corregir cualquier deficiencia. Si el seguimiento no es rápido y firme, las unidades auditadas tendrán la impresión de que la dirección no apoya suficientemente el programa, y por lo tanto el trabajo de corregir deficiencias será mucho más difícil.

Muchos jefes de auditoría piensan que un riguroso seguimiento es el factor más importante en un programa de Auditoría Interna con éxito. El auditor es el hombre clave en esta situación y su nivel en la empresa y el lugar que

ocupa tienen mucho que ver con el seguimiento llevado a cabo por la dirección. El auditor puede facilitar este seguimiento diseñando informes para que sea fácil de realizar, y establecer su propio plan de acuerdo con los distintos niveles de dirección como ayuda a la realización rigurosa del seguimiento.

En el Manual de Auditoría Interna de Costa Rica (1986) se establece que: "La unidad de Auditoría Interna debe disponer de un programa de seguimiento de recomendaciones aceptadas por la administración activa, con la finalidad de verificar si las mismas han sido puestas en práctica." Además señala: "Para facilitar el citado trabajo solicitará a la unidad administrativa correspondiente, referirse por escrito sobre la puesta en ejecución de dichas recomendaciones, y periódicamente deberá comprobar en el campo, la veracidad de dicha información e insistir sobre aquellas recomendaciones que no hayan sido puestas en práctica. Asimismo informará a la autoridad competente cualquier omisión sobre el particular que compruebe al respecto."

Por su parte en el Manual de Auditoría Interna de la República del Salvador (2002) se establece que: "Durante el desarrollo de cada auditoría se dará seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones planteadas en informes de auditorías anteriores, cuyos resultados serán reflejados en el informe de la auditoría que ese realice."

En Cuba, con el propósito de actualizar el seguimiento que desde su inicio debe darse a las medidas que adopte el auditado con vistas a erradicar las deficiencias consignadas en el Informe de Auditoría, en la Resolución 103 (2004) del MAC se establece que: "En los casos de auditorías evaluadas de deficiente o malo, se debe consignar en el informe de auditoría el término que dispone el auditado para remitir a la unidad organizativa de auditoría que realizó el trabajo, el plan de medidas elaborado con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas. El término que se establezca no debe de exceder de treinta (30) días naturales, contados a partir de la fecha de recepción del informe."

A nuestro juicio el auditor interno a diferencia del auditor independiente tiene una función mucho más específica dentro de la empresa por lo que sus recomendaciones deben ser mucho más puntuales y específicas atacando las causas de los problemas observados ya que estas llevarían consigo un seguimiento hasta tanto los problemas detectados hayan sido corregidos para lo cual los auditores internos deben contar con un programa de seguimiento a recomendaciones.

#### 2.3.9.18. Manuales de Auditoría

##### 2.3.9.18.1. Definición y Objetivos de los Manuales

"Un manual es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin

concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". (Reyes, 1992)

Según Continolo (1973).- el manual es: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operara en un determinado sector; una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo."

En sentido general el objetivo que se persigue con los manuales es el de instruir a las personas acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc., precisar las funciones y relaciones para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo, servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, entre otras.

#### 2.3.9.18.2. Manuales de Auditoría Interna

Los documentos más importantes escritos sobre Auditoría Interna son los manuales sobre este tema. Estos consisten en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, o sea a la Auditoría Interna en forma particular.

Aún cuando puedan existir declaraciones de política y procedimientos, boletines de la empresa y otras publicaciones con información relacionadas con la auditoría, estas se incorporan como una parte a

tener en cuenta en el manual de Auditoría Interna. Generalmente este expondrá, los objetivos de la auditoría, las normas de realización y el procedimiento de registro del tiempo, preparación del informe y otros asuntos de ámbito general. Casi siempre lo más importante del manual concierne a los detalles de los procedimientos de auditoría, (Cashin, Neuwert y Levy, 1985)

Normalmente, el contenido del manual reflejará la actitud del Jefe de Auditoría Interna acerca de los manuales. Si cree que el auditor debe tener máxima flexibilidad, el manual contendrá pocos procedimientos de auditoría, si cree que el auditor debe guiarse por el manual, los procedimientos serán muy detallados.

#### 2.3.9.18.3. Ventajas y Desventajas del Manual

El uso del manual tiene ventajas y desventajas, el Auditor Interno debe sopesar estas consideraciones en cada caso particularmente.

##### Ventajas:

- Provee de un historial informativo concerniente a las políticas y procedimientos de auditoría.
- Especifica las tareas mínimas de auditoría a realizar.
- Ayuda a los miembros del personal a dar respuestas a preguntas rutinarias.
- Ayuda a la eficaz distribución del trabajo.

- Es útil como un control del progreso del trabajo.
- Fija la responsabilidad para un particular punto de auditoría.
- Provee de una guía útil para años posteriores.
- Es una ayuda sustancial para el supervisor en su revisión del trabajo efectuado.
- Provee de evidencias en un trabajo específico, si después surgiese un litigio.
- Ayuda a contabilizar el tiempo del personal, gastos etc.

*Desventajas:*

- Existe una tendencia general a limitar el trabajo a lo especificado en el manual.
- A menudo los procedimientos son mecánicos.
- Existe una tendencia a desalentar el pensamiento creativo.
- Los manuales frecuentemente no están al día.

En cuanto a todo lo relacionado anteriormente sobre los manuales, a nuestro juicio, resulta muy conveniente que el auditor interno cuente con un manual de Auditoría Interna o sea con una herramienta escrita que oriente su actividad teniendo en cuenta las especificidades que posee la misma y de esta forma con su trabajo cotidiano ayude a la gerencia en el logro de los objetivos institucionales, considerando que son muchas las ventajas que ofrece un manual y que las desventajas,

que son las menos, pueden ser manejadas convenientemente con el buen juicio del auditor que se desempeñe.

#### 2.3.9.18.4. Resultados Generales y Discusión

Se diseña un Manual de Auditoría Interna con un enfoque moderno y basado en las nuevas Normas de Auditoría Interna emitidas, así como en las demás disposiciones recientemente emitidas en el país sobre Auditoría y Control Interno. La propuesta de Manual de Auditoría Interna está estructurada en diferentes partes que contienen aspectos esenciales de conocimiento del auditor interno que van desde las generalidades de la Auditoría Interna, hasta aspectos más puntuales y específicos para la actividad.

Con la propuesta de manual se logra organizar la actividad y agrupar en un solo documento y de forma sistémica los lineamientos e instrucciones de aplicación específica a la actividad. Su aplicación ayudará al auditor interno a realizar su trabajo en aras de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización y ser un verdadero apoyo a la labor gerencial.

#### 2.3.9.19. Resultados y Resumen General

##### 2.3.9.19.1. Elementos Generales sobre la Auditoría Interna

Se presentan los elementos generales que debe conocer un auditor sobre la actividad, el nuevo concepto de Auditoría Interna, los servicios

que prestan los auditores internos, la clasificación de los servicios, los atributos, las funciones generales y específicas que deben cumplir, así como los principios éticos fundamentales generalmente aceptados por los que se debe regir el auditor interno. Se logra unificar toda la información general que necesita el auditor para su desempeño.

#### 2.3.9.19.2. El Control Interno y la Auditoría Interna

Se muestra a partir del nuevo concepto de Control Interno, las acciones que deben ejecutar los auditores internos al respecto, todo lo concerniente a los componentes del Control Interno y su evaluación por el auditor. Se ofrece una metodología para identificar, clasificar y cuantificar los riesgos que enfrenta la organización que pudiera afectar la consecución de los objetivos. La nueva metodología diseñada constituye una herramienta que facilitará el proceso de identificación, clasificación y cuantificación de los riesgos en las entidades, la información obtenida con este proceso orientará el trabajo del auditor interno hacia los fundamentales riesgos que enfrenta la organización.

#### 2.3.9.19.3. Confección del Plan de Auditoría Interna

Se describen los elementos esenciales que debe tener en cuenta el auditor interno para confeccionar un Plan de Auditoría Interna efectivo a partir de la identificación de los riesgos; estos serán las prioridades a auditar por constituir los principales riesgos que enfrenta la organización para el cumplimiento de los objetivos. Se incluyen otros

elementos referidos a la documentación establecida para elaborar e informar el cumplimiento del plan anual de auditorías.

Se establece que el plan se elabore por las directivas que se emiten y distribuyen, además considerando otros aspectos como las prioridades de la entidad. Con la información obtenida a partir de la identificación de los riesgos según la metodología antes propuesta, el auditor interno contará con los elementos que necesita para confeccionar un plan de auditorías internas efectivo para la institución.

#### 2.3.9.19.4. La Ejecución de la Auditoría Interna

Contiene los elementos esenciales a tener en cuenta por el auditor al planear la auditoría y se establece como será la supervisión y revisión en las entidades a partir de lo que establecen las nuevas Normas de Auditoría Interna.

#### 2.3.9.19.5. Evidencias en Auditoría

Se expone la nueva clasificación de las evidencias según las Normas de Auditoría Interna vigentes y los requisitos básicos de la evidencia aspectos de suma importancia para el auditor ya que estas constituyen uno de los fundamentos de la auditoría, constituyendo la base de juicio razonable sobre los datos que se examinan.

Se dedica una parte a los Papeles de Trabajo y a los elementos fundamentales relacionados con estos. Se adjuntan guías

estandarizadas que contienen los elementos fundamentales a tener en cuenta por el auditor para su confección y para la elaboración de los expedientes de auditoría. Se presenta además un epígrafe para exponer todo lo relacionado con el muestreo y otras técnicas de auditoría y los elementos esenciales a tener en cuenta por el auditor buscando la integración de los conocimientos de riesgos y Control Interno también a la forma de obtener evidencias en auditoría, en aras de lograr un resultado realmente eficiente.

El empleo de las guías estandarizadas que se proponen constituirán herramientas sencillas que agrupan en un solo documento toda la información que necesita el auditor interno ayudándolo a obtener la máxima calidad en estos aspectos, pueden ser aplicadas por el auditor interno antes, durante y después de la auditoría.

#### 2.3.9.19.6. El Informe de Auditoría Interna

Se muestran las nuevas normas para la confección de los informes y una guía estandarizada para ayudar al auditor interno en la confección de los mismos. Se detallan además los requisitos que deben cumplir las recomendaciones de los informes de auditoría y se incluye un programa de seguimiento a las medidas adoptadas a partir de estas, en aras de ayudar al auditor interno a realizar un seguimiento firme y riguroso. Este programa será utilizado en las comprobaciones que realiza el auditor en el campo.

El programa de seguimiento a las medidas adoptadas a partir de las recomendaciones de los informes de auditorias que se adjunta al manual constituirá un medio sencillo pero efectivo de solucionar este aspecto tan puntual para el auditor interno.

# **CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **3.1. INTRODUCCIÓN**

En el Ecuador, las empresas privadas se encuentran tratando de mejorar continuamente en todos sus aspectos y ser más competitivas para captar los actuales mercados y los futuros nichos de mercado que encuentren durante el desenvolvimiento de sus actividades.

En el estudio realizado dentro de este trabajo de investigación nos hemos fijado que a pesar de que las empresas emplean al personal más capaz, buscan los recursos necesarios para afrontar sus necesidades y tratan de estar a punto con las innovaciones tecnológicas; han descuido la gestión empresarial y el control de sus organizaciones lo que produce que las personas pasen de ser capaces a oportunistas, que se utilice excesivamente recursos en el desarrollo de medidas para prevenir y detectar riesgos de fraude sin obtener resultados positivos; y de que se tenga una severa incidencia negativa en la claridad y precisión de los resultados obtenidos en la gestión empresarial del sector comercial.

Lo anteriormente expuesto se debe principalmente a que las empresas privadas del sector comercial no tienen un procedimiento operativo específico basado en la identificación y evaluación previa de los riesgos de fraude y los puntos críticos de control de sus organizaciones.

Por lo que se puede prever que si en la gestión empresarial del sector comercial se continúa aplicando el modelo clásico de control sin que se le de la debida importancia a la identificación, análisis y evaluación de los factores de gestión de riesgos de fraude en las diferentes empresas, como alternativa de actualidad, la prevención de errores y/o irregularidades que estas acometen seguirá siendo muy limitada.

Para mí, es imprescindible diseñar e implementar una planeación estratégica, con una adecuada participación de todos quienes se involucran en ella, mediante una comunicación efectiva y un compromiso total

Por tanto, he diseñado matrices que muestren los puntos críticos de las transacciones contables realizadas dentro de los departamentos más sensibles en las empresas privadas comerciales. Este instrumento técnico servirá para prevenir y mitigar el acometimiento de errores y/o irregularidades por parte de las empresas privadas del sector comercial en perjuicio de ellas mismo.

He tomado como muestra 3 compañías privadas comerciales importantes y reconocidas dentro de sus mercados respectivos dentro del Ecuador. Por razones éticas no presento los nombres o razones sociales completas de las empresas objeto de examen; pero la información presentada en esta investigación es totalmente real y obtenida de manera lícita durante mi trabajo como Auditor Interno de una y Externo de las otras dos.

A continuación, se detalla las actividades principales de cada una de las compañías objeto de estudio:

### 3.1.1. Compañía Comercial:      **CET S.A.**

Electro S.A. fue fundada en 1959, para asumir la representación exclusiva de la línea automotriz de RB GmbH de Alemania. En 1962 la razón social es modificada a Electro Guayaquil S.A. Posteriormente, en 1967 se incorporó Electro Quito S.A., asumiendo la misma actividad para la zona de la sierra.

En el año 1991, las Electro incorporan la comercialización de la línea de herramientas eléctricas. Para inicios del 2007, se introdujo una nueva línea de productos que consiste en aparatos calentadores de agua.

El crecimiento en facturación y portafolio de productos, nos motivó a redefinir las estrategias, también en cuanto a la denominación y conformación societaria que a la empresa se refiere.

El nombre Electro limitaba el rango de divisiones y productos que comercializamos. Además, excluía áreas de negocios actuales y otras en las cuales vamos a incursionar.

Innovación para tu vida es el nuevo slogan, así que alineándonos al mismo, con visión hacia el futuro y la participación de todos nuestros colaboradores, por la cual estamos muy agradecidos, decidimos cambiar la razón social de nuestra empresa a CET S.A. La fecha efectiva de la fusión y nueva razón social fue el 1ro. de Marzo de 2006.

CET es tecnología, tecnología nueva, tecnología de punta e innovación! CET brinda soluciones innovadoras y confiables, a través de productos y servicios

de alta tecnología para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Paralelamente a este proceso, nos fortalecimos internamente mediante la unión de las razones sociales de Quito y Guayaquil con sus Talleres, convirtiéndonos así en una sola empresa para todo el Ecuador: CET S.A.

### Misión

Representamos a RB en Ecuador, brindamos soluciones innovadoras y confiables a través de productos y servicios de alta tecnología para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

### Visión

CET S.A. será en el 2010 la unidad comercial líder en los mercados de autopartes, herramientas eléctricas, equipos de taller, calefones y productos complementarios, a través de conceptos modernos de ventas, marketing agresivo y un programa de servicios rápidos acorde a las tendencias de cada uno de los mercados y con una reconocida orientación al cliente.

### 3.1.2. Compañía Comercial:     **TNI S.A.**

TNI S.A. es una de las empresas líderes del mercado salud animal mundial y ecuatoriano. Contamos con profesionales especializados y nuestros productos veterinarios de alta calidad para brindarles un excelente servicio y soluciones para sus problemas y de esta manera convertirnos en su alternativa de elección.

Un poco de historia

Desde 1961 la empresa HE S.A., representante de la empresa Alemana H AG, una de las empresas más reconocidas y líderes en el mercado veterinario, distribuyó en Ecuador productos veterinarios. En octubre de 1997 se creó la empresa HRVet S.A.

En 1999, HRVet S.A. fue adquirida a nivel mundial por la empresa Holandesa Akzo, formando parte del negocio farmacéutico de ella como INT. En junio de 2000 se constituyó en nuestro país TNI S.A.

TNI S.A. es uno de los líderes del mercado veterinario ecuatoriano y con una amplia gama de productos de excelente calidad cubre las necesidades del sector ganadero y avícola. También para mascotas ofrecemos diferentes productos veterinarios.

TNI S.A. atiende a sus clientes alrededor del país con representantes de ventas para la Costa, Sierra y Oriente respectivamente, así como también

con Médicos Veterinarios especializados que contribuyen con el soporte técnico a las necesidades de cada sector.

Nuestra oficina principal esta ubicada en la ciudad de Guayaquil y contamos con una sucursal en la ciudad de Quito, oficina dedicada especialmente al sector avícola.

TNI S.A. fue constituida en 1969 y se ha convertido en una moderna empresa de salud animal con un fuerte enfoque al mercado y a sus clientes.

Con una amplia gama de productos veterinarios de calidad, TNI S.A. ha crecido alrededor del mundo como una de las compañías líderes en el mercado de salud animal. Por más de cincuenta años hemos puesto énfasis en la buena atención, confiabilidad y valor agregado para nuestros clientes, respaldado por nuestro servicio de primera calidad.

Nosotros creemos fuertemente en el principio de que cada acción de nuestros empleados debe aportar valor agregado directo para nuestros clientes. Este compromiso exigente ha hecho que TNI S.A. realmente sea una organización con base en la investigación, impulsado por las necesidades de mercado.

### Productos

TNI S.A. ofrece una amplia gama de productos para perros y gatos como vacunas, antiparasitarios, antibacterianos, antiinflamatorios, hormonas y

otras especialidades veterinarias. Así también, productos para equinos, aves, cerdos, ganado ovino, ganado bovino y acuicultura.

### 3.1.3. Compañía Comercial: YOT S.A.

#### YOT en el Mundo:

A finales del siglo XIX, ST construyó el primer telar motorizado de Japón y una empresa de telares. El receso económico a finales del siglo XIX llevó a ST a perder su compañía de telares, al punto que tuvo que entregar tanto sus maquinarias como sus acciones de la empresa. Inventor nato en constante búsqueda de mejoras, logró volver a levantar otra empresa junto con su hijo KT: TALW, Ltd., con la cual puso en el mercado el primer telar completamente automatizado que superó estándares de producción internacionales.

Curiosamente, esta empresa de telares fue la precursora de una de las empresas automovilísticas más exitosas a nivel mundial, YOT Motor Corporation, fundado por KT. ¿Pero cómo fue que de telares pasaron a producir automóviles?

Sie fue un hombre sumamente curioso e innovador. Viajó por Estados Unidos y Europa para aprender y conocer más sobre el mundo textil y sus inventos. Fue durante estos viajes que quedó impresionado por los automóviles y decidió llevar este invento a Japón, pasando la pasión a su hijo Ko, quien dedicó su vida entera a la manufacturación de automóviles.

Luego de arduo trabajo y de una investigación exhaustiva en motores a gasolina, KT formó en 1933 un departamento para la producción automovilística dentro de la compañía de máquinas textiles, logrando

finalmente producir, en 1935, el primer prototipo de automóvil de la empresa YOT, el modelo A1, igualmente completaron el primer camión, el modelo G1.

La primera exportación del camión G1 la lograron un año más tarde, en 1936, año que introdujeron el modelo de sedán AA y AB. En 1937, se funda YOT Motor Company.

Siguieron con varios modelos de automóviles compactos y camiones, hasta que su primera exportación de automóvil, el YOT Crown, la hicieron en 1957, año en el cual formaron la empresa de ventas YOT Motor Sales, USA., Inc. En 1958 comenzaron las operaciones de YOT do Brasil S.A., y en 1962 incursionaron en Tailandia.

El modelo de automóvil más vendido en el mundo, entró al mercado en 1966, siendo un éxito rotundo. Fue la tercera generación, producida entre los años de 1974 a 1977, que convirtió a este automóvil en el nombre de vehículo más vendido en planeta, con más de 30 millones de unidades hasta la actualidad.

Cada modelo de YOT tuvo sus características especiales que lo hicieron resaltar en el mundo automovilístico, desde los potentes 4x4 hasta las resistentes camionetas, todos nombres conocidos y respetados en el mundo automovilístico.

### YOT en el Ecuador:

El ingreso de YOT en Ecuador se remonta a 1959, cuando la calidad de los vehículos convence a los empresarios a conseguir la representación para el Ecuador.

Gracias a la calidad de los vehículos YOT y a su durabilidad, lograron abrirse campo en el mercado nacional y una fama de ser duraderos y resistentes, aptos para los caminos ecuatorianos los cuales, por lo menos en provincias y fuera de las carreteras principales, han sido considerados bastante malos.

Más allá de importar vehículos de primera calidad, resistentes, seguros y confiables, YOT Ecuador con sus representantes han seguido e implementado la Filosofía YOT. Lo que destacó a la familia YOT fue su filosofía de trabajo, conocida como Kaizen, o mejoramiento continuo, la cual conllevó a que introdujeran cambios importantes no solo en la tecnología presente en sus vehículos, sino también en la tecnología de sus líneas de producción y en el trato a la clientela.

### YOT Tecnología

Como parte de este avance y de la investigación de las tecnologías, YOT Motor Corporation incursionó en el ámbito del uso de las pruebas de motores que funcionaran con energías alternativas, o en combinación con la gasolina, como lo son sus modelos híbridos, vehículos que han logrado optimizar el

uso de combustibles a niveles difícilmente soñados en tiempos de KT, siendo YOT la primera empresa que incursionó en la producción de automóviles híbridos de producción masiva. En realidad la intención de YOT es de crear lo que denominan “The Ultimate Eco Car”, el carro totalmente ecológico. Así, modelos nuevos como los FCHV —Fuel Cell Hibrid Vehicle— los vehículos híbridos de hidrógeno, están ya siendo comercializados en Japón y los Estados Unidos.

Esto, y mucho más, ha hecho que YOT se convierta en una de las empresas líderes, no solo en conciencia medioambiental, sino también en el trato a sus clientes y trabajadores.

Ahora se presenta un detalle para conocimiento general de cada una de las áreas examinadas y el mapeo de los controles necesarios en las empresas del sector comercial para prevenir errores y/o irregularidades por parte de sus funcionarios y colaboradores:

## **3.2. CONOCIMIENTOS GENERALES DE LAS ÁREAS DE RIESGO**

### **3.2.1. GERENCIA GENERAL O DIRECCIÓN**

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres u mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

## GERENCIA

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros

y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

El término (gerencia ) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

### LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

### LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede ( y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

- Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen

una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### OBJETIVOS DE LA GERENCIA

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

### TIPOS DE OBJETIVOS

No hay un único o particular objetivo para una organización empresaria. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes los externos o los internos a la empresa pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

### 3.2.2. CAJA Y BANCOS

#### Definición:

El efectivo como el dinero depositado en bancos y cualquier otro instrumento que los bancos acepten en depósito.

Estos renglones incluyen no solamente monedas y billetes, sino también cheques, órdenes de pago y cheques de viajeros. Los bancos aceptan también giros firmados por clientes que utilizan tarjetas de crédito del banco. Por lo tanto, las ventas a clientes que utilizan tarjetas del banco son ventas de efectivo, no ventas a crédito.

La mayoría de las compañías mantienen diversas cuentas bancarias así como una pequeña suma de dinero en caja. Por consiguiente, la cuenta de efectivo en el mayor general es una cuenta de control. Un mayor auxiliar de efectivo incluye cuentas separadas correspondientes a cada cuenta bancaria y a cada fuente de efectivo en caja dentro de la organización.

#### Equivalentes a Efectivo:

Algunas inversiones a corto plazo son tan líquidas que se denominan equivalentes a efectivo. Para calificar una inversión como equivalente a efectivo esta debe ser muy segura, tener un valor de mercado muy estable y vencer en un término de 90 días a partir de la fecha de adquisición.

#### Efectivo Restringido:

El uso de algunas cuentas bancarias está restringido, es decir, que no están disponibles para satisfacer las necesidades de operación normal de la compañía. Las cuentas bancarias en algunos países están restringidas por

leyes que prohíben la transferencia de dinero a otros países. El efectivo que no está disponible para pagar pasivos corrientes no debe ser considerado como activo corriente.

#### Manejo del Efectivo:

Este término se refiere a la planeación, control y contabilización de las transacciones y de los saldos de efectivo. Debido a que el efectivo se mueve tan fácilmente entre las cuentas bancarias y otros activos financieros. “El manejo del efectivo” significa realmente el manejo de todos los recursos financieros. El manejo eficiente de estos recursos es esencial para el éxito de toda organización empresarial. Los objetivos básicos del manejo de efectivo son:

- Proporcionar una contabilidad precisa de los cobros, desembolsos y saldos de efectivo: Una gran porción de las transacciones totales de un negocio comprenden los cobros o desembolsos de efectivo. Así mismo, las transacciones de efectivo afectan todas las clasificaciones dentro de los estados financieros (activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos). Si los estados financieros han de ser confiables, es absolutamente esencial que las transacciones sean registradas correctamente
- Evitar y minimizar pérdidas por robo o fraude: El efectivo es más susceptible de robo que cualquier otro activo y, por consiguiente, requiere protección física

- Anticipar las necesidades de endeudamiento y asegurar la disponibilidad de sumas adecuadas para realizar las operaciones del negocio: Toda organización empresarial debe tener suficiente efectivo para satisfacer sus obligaciones financieras a medida que estas se vencen. De otra forma, sus acreedores pueden obligar al negocio a ir a la quiebra
- Evitar que queden inactivas innecesariamente grandes sumas de efectivo en las cuentas bancarias sin producir ingresos: Con frecuencia, las compañías bien manejadas revisan sus saldos bancarios con el fin de transferir cualquier exceso de efectivo a equivalentes a efectivo u otras inversiones que generen ingresos

Uso eficiente del exceso de saldos de efectivo:

Los equivalentes a efectivo son inversiones seguras y líquidas, pero estas solo generan una modesta tasa de rendimiento. Estas inversiones son útiles para excedentes temporales de efectivo, que pronto será requerido para otros fines. Sin embargo, si un negocio tiene grandes cantidades de efectivo que puede ser invertido a largo plazo, este esperaría a obtener una tasa de rendimiento más alta que la disponible en los equivalentes a efectivo. El efectivo disponible de las inversiones a largo plazo puede ser utilizado para financiar el crecimiento y la expansión del negocio, o para pagar las deudas. Si el efectivo no se necesita para fines de negocios, este debe ser distribuido entre los accionistas de la compañía.

### Control Interno sobre el Efectivo:

Algunas veces el control interno sobre el efectivo se considera como un medio de evitar robos y fraudes. Sin embargo, un buen sistema de control interno también ayudará a alcanzar los otros objetivos del manejo eficiente del efectivo, incluyendo la contabilización precisa de las transacciones de efectivo, la anticipación de la necesidad de endeudamiento y el mantenimiento de saldos de efectivo adecuados pero no excesivos.

Los pasos principales para lograr control interno sobre las transacciones y saldos de efectivo incluyen:

- Separar la función de manejo del efectivo, del mantenimiento de los registros contables. Los empleados que manejan efectivo no deben tener acceso a los registros contables y el personal de contabilidad no debe tener acceso al efectivo
- Por cada departamento dentro de la organización, preparar un presupuesto o proyección de efectivo de las entradas de efectivo planeadas, de los pagos y de los saldos, en una agenda mensual para el año siguiente
- Preparar un listado de control de las entradas de efectivo en el momento y en el lugar donde el dinero es recibido. Para las ventas en efectivo, este listado puede ser una cinta de caja registradora, creada mediante el registro de cada venta. Para los cheques recibidos por courier, el colaborador asignado para abrirlo debe preparar un listado de control de los mismos.

- Exigir que todos los ingresos de efectivo sean depositados diariamente en el banco
- Realizar todos los pagos en cheque. La única excepción debe hacerse para pequeños pagos de caja menor
- Exigir que la validez y el valor de cada gasto sea verificado antes de su pago mediante el giro de un cheque. Separar la función de aprobación de los gastos de la función de firma de cheques
- Efectuar rápidamente la conciliación de los extractos bancarios con los registros contables

Una compañía puede complementar su sistema de control interno obteniendo una póliza de fidelidad, la compañía de seguros se compromete a reembolsar al empleador las pérdidas demostradas resultantes de fraudes o desfalco por parte de los empleados asegurados.

#### Sobrantes y Faltantes de Efectivo:

Al manejar las entradas de efectivo inevitablemente ocurrirán algunos errores al efectuar el cambio. Estos errores pueden ocasionar un faltante o un sobrante de efectivo al final del día, cuando el efectivo es contado y comparado con los comprobantes de venta.

#### Desembolsos de Efectivo:

Para alcanzar un control interno adecuado sobre los desembolsos de efectivo, todos los pagos excepto aquellos de caja menor se deben efectuar en cheque. El uso de cheques proporciona automáticamente un registro escrito de cada pago en efectivo. Adicionalmente, un control interno

adecuado requiere que cada transacción que exige un pago de efectivo sea verificada, aprobada y registrada antes de que el cheque sea girado. La responsabilidad de aprobar los desembolsos de efectivo debe estar claramente separada de la responsabilidad de firmar los cheques.

#### El Sistema de Comprobantes:

Un método de uso generalizado en el control interno de los desembolsos de efectivo es el sistema de comprobantes. En un sistema de comprobantes típico, el departamento de contabilidad es responsable de la aprobación de los pagos de efectivo y del registro de las transacciones. Al aprobar un gasto, el departamento de contabilidad examina los documentos de respaldo tales como la factura del proveedor, la orden de compra y el informe de recepción. Una vez que el pago ha sido aprobado, el departamento de contabilidad firma un comprobante autorizando el pago y registra la transacción en los registros contables.

El comprobante y los documentos de respaldo se envían entonces al custodio o funcionario del departamento financiero. Este funcionario revisa el comprobante y los documentos de respaldo son perforados o sellados con la palabra "pagado" para evitar cualquier posibilidad de que estos sean presentados más tarde como respaldo de otro cheque.

#### Extractos Bancarios:

Cada mes, el banco envía al cuenta-habiente un estado de su cuenta, acompañado por los cheques pagados y cargados a la cuenta durante el mes. El extracto bancario muestra el saldo en depósito a principio del mes,

los depósitos, los cheques pagados y otros débitos y créditos durante el mes y el nuevo saldo al final del mes.

#### Conciliación del Extracto Bancario:

Una conciliación bancaria es un programa que explica cualquier diferencia existente entre el saldo que aparece en el extracto bancario y aquel que aparece en los registros contables del cuenta-habiente. Recuerde que el banco y el cuenta-habiente llevan registros independientes de los depósitos, de los cheques y del saldo real en la cuenta bancaria. Cada mes, el depositante debe preparar una conciliación bancaria para verificar si estos registros independientes coinciden. Esta conciliación puede revelar fallas de control interno, tales como desembolsos de efectivo no autorizados o fallas en el depósito de efectivo recibido, lo mismo que errores en el extracto del banco o en los registros contables del cuenta-habiente. Adicionalmente, la conciliación identifica ciertas transacciones que deben ser asentadas en los registros contables del cuenta-habiente y ayuda a determinar el valor real de efectivo depositado.

Para un control interno sólido, el empleado que concilia el extracto bancario no debe tener otras responsabilidades de efectivo.

#### Diferencias Normales entre los registros bancarios y los registros contables:

El saldo que aparece en un extracto bancario mensual rara vez es igual al que aparece en los registros contables del cuenta-habiente.

Ciertas transacciones registradas pueden no haber sido registradas por el banco. Los ejemplos más comunes son:

- Cheques en circulación: cheques girados y registrados por la compañía, pero aún no presentados al banco para el pago
- Depósitos en tránsito: ingresos de efectivo registrados por el cuenta-habiente, pero que llegaron al banco muy tarde para ser incluidos en el extracto bancario del mes en curso

Adicionalmente, ciertas transacciones que aparecen en el extracto bancario pueden no haber sido registradas por el cuenta-habiente:

- Cargos de servicios: los bancos con frecuencia cobran una suma por manejar las cuentas pequeñas. El valor de esta suma generalmente depende del saldo promedio de la cuenta y del número de cheques pagados durante el mes
- Cargos por depositar cheques sin fondos: cuando los cheques son depositados en una cuenta, el banco generalmente da al cuenta-habiente crédito inmediato. Ocasionalmente, uno de estos cheques puede resultar incobrable, pues el girador del cheque no tiene fondos suficientes en su cuenta. En esos casos, el banco reducirá la cuenta del cuenta-habiente por este valor incobrable y devolverá el cheque al depositante. El depositante deberá considerar un cheque sin fondos como una cuenta por cobrar al girador del cheque, no como efectivo
- Créditos por el interés ganado: las cuentas corrientes de los negocios no corporativos con frecuencia ganan intereses. Al final del mes,

este interés se acredita a la cuenta del cuenta-habiente y se relaciona en el extracto bancario

- Cargos y créditos misceláneos del banco: Los bancos cargan por los servicios tales como: impresión de cheques, manejo de cobros de documentos por cobrar y procesamiento de cheques sin fondos. El banco deduce estos cargos de la cuenta corriente y notifica al cuenta-habiente incluyendo una nota de débito en el extracto mensual del banco. Si el banco hace efectivo un documento por cobrar a nombre del cuenta-habiente, acredita la cuenta corriente y expide una nota de crédito.

En una conciliación bancaria, los saldos que aparecen en el extracto bancario y en los registros contables, se ajustan para cualquier transacción no registrada. Ajustes adicionales pueden ser necesarios para corregir cualquier error encontrado en el extracto bancario o en los registros contables.

#### Fondos de Caja Menor:

Es muy importante el efectuar todos los desembolsos significativos de efectivo mediante cheques. Sin embargo, en todo negocio resulta conveniente disponer de una pequeña suma de efectivo a la mano con la cual realizar algunos gastos menores. Como ejemplos de estos gastos se incluyen cosas tales como: compras pequeñas de suministros de oficina, tarifas de taxi y refrigerios para reuniones.

Para crear un fondo de caja menor, se gira un cheque pagadero a “caja menor” por una suma global que alcance para cubrir estos gastos pequeños durante un periodo de dos o tres semanas. Este cheque se hace efectivo y el dinero se guarda en una caja fuerte. Se asigna un empleado para custodiar el fondo.

El encargado de manejar el fondo efectúa todos los pagos con dinero de este fondo y obtiene un recibo o prepara un vale de caja en el cual se explica la naturaleza y el valor de cada gasto. Al final del período (o cuando el fondo se agota), se gira un cheque pagadero a Caja Menor para reembolsar el fondo por los gastos efectuando durante el periodo.

#### El Presupuesto de Efectivo como Mecanismo de Control:

Muchos negocios preparan presupuestos de efectivo detallados que incluyen proyecciones de los ingresos y gastos mensuales de efectivo de cada departamento dentro de la organización. La gerencia o los auditores internos investigarán los flujos de efectivo cuando estos difieren significativamente de las sumas presupuestadas. Por lo tanto, cada gerente de departamento debe responder contablemente por las transacciones de efectivo que ocurran dentro de su departamento.

### 3.2.3. CUENTAS POR COBRAR

Uno de los factores decisivos implícitos en el crecimiento de empresas es la tendencia hacia la venta de bienes y servicios a crédito. Las cuentas por cobrar constituyen el activo financiero más importante para muchas compañías comercializadoras.

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días. Algunas veces las compañías venden mercadería mediante planes de cuotas a plazos más largos, requiriendo 12, 24 o aun 48 meses para reunir el valor total debido por el cliente. Por definición, el periodo normal requerido para cobrar las cuentas por cobrar constituye parte del ciclo operacional de la compañía. Por consiguiente, las cuentas por cobrar que surgen de las transacciones normales de ventas, generalmente son clasificadas como activos corrientes, aun si los términos de crédito se extienden más allá de un año.

#### Cuentas por Cobrar y Flujos de Efectivo:

El cobro de cuentas por cobrar con frecuencia representa la fuente de entrada de efectivo más importante y más consistente de la compañía. Por lo tanto, el seguimiento del cobro de cuentas es una parte importante del manejo del efectivo.

En resumen, la capacidad de una compañía de generar el efectivo requerido para las operaciones rutinarias de negocios con frecuencia depende del valor, de la recuperabilidad y de las fechas de vencimiento de sus cuentas por cobrar.

### Cuentas No Recuperables:

Se ha establecido que las cuentas por cobrar se muestren en el balance general por una suma recuperable estimada llamada el valor neto realizable. Ningún negocio desea vender mercadería a crédito a clientes que serán incapaces de pagar. Muchas compañías aún mantienen sus propios departamentos de crédito que investigan la credibilidad de cada cliente posible. Sin embargo, si una compañía realiza ventas a crédito a muchos clientes, inevitablemente algunas cuentas resultarán incobrables.

No solo se espera que haya una cantidad limitada de cuentas incobrables esto es evidencia de una Política de Crédito sana. Si el departamento de crédito es excesivamente cauteloso, el negocio puede perder muchas oportunidades de venta rechazando clientes que debían haber sido considerados riesgos de créditos aceptables.

### Provisión para Cuentas de Dudoso Recaudo

No hay forma de afirmar de antemano cuáles cuentas por cobrar se recuperarán y cuáles no. Por consiguiente, no es posible acreditar las cuentas por cobrar de clientes específicos para nuestra estimación de cuentas probablemente incobrables. La provisión para cuentas de dudoso recaudo con frecuencia se describe como una contracuenta del activo o de a cuenta de valuación. Ambos términos indican que la provisión para cuentas de dudoso recaudo tiene un saldo crédito.

### Estimación del Valor de las Cuentas Incobrables:

Antes de preparar los estados financieros al final del periodo contable, se debe efectuar una estimación del valor esperado de las cuentas incobrables. Esta estimación se basa en la experiencia pasada y se modifica de acuerdo a las condiciones actuales del negocio. Las pérdidas de cuentas incobrables tienden a ser mayores durante periodos de recesión que en periodos de crecimiento y prosperidad. Debido a que la provisión de cuentas de dudoso recaudo es necesariamente una estimación y no un cálculo preciso, el juicio profesional juega un papel importante en la determinación del monto de esta cuenta de valuación.

### Cancelación de una Cuenta Incobrable:

Siempre que se determina que una cuenta por cobrar de un cliente específico es incobrable, esta no califica más como un activo y debe ser cancelada. Para cancelar una cuenta por cobrar se debe reducir el saldo de la cuenta del cliente a cero.

### Recuperación de una Cuenta por Cobrar previamente Cancelada:

Ocasionalmente puede suceder que una cuenta por cobrar que ha sido cancelada por carecer el valor, más tarde es recuperada en su totalidad o en forma parcial. Con frecuencia se hace referencia a esos recaudos como recuperaciones de deudas malas. La recuperación de una cuenta por cobrar previamente cancelada es evidencia de que la cancelación fue un error; por consiguiente, la cuenta por cobrar se debe restablecer como activo.

### Control Interno sobre las Cuentas por Cobrar:

Uno de los principios del control interno más importantes es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables. En un negocio pequeño, frecuentemente un empleado es responsable de manejar las entradas de efectivo, de llevar registros de cuentas por cobrar, expedir notas de crédito y cancelar cuentas incobrables. Tal combinación de labores es una invitación al fraude. El empleado en esa situación puede retirar el efectivo cobrado a un cliente sin realizar registro alguno de cobro. Esto se puede hacer expidiendo una nota de crédito, la cual indique que el cliente ha devuelto la mercadería, o cancelando la cuenta del cliente muestra un saldo cero en su crédito y los libros están cuadrados.

En resumen, los empleados que mantiene los auxiliares contables de cuentas por cobrar no deben tener acceso a las entradas de efectivo. Los empleados que llevan las cuentas por cobrar o que manejan cobros de efectivo no deben tener autoridad para expedir notas de crédito o para autorizar la cancelación de cuentas por cobrar por incobrables. Estos son ejemplos clásicos de funciones incompatibles.

### Manejo de las Cuentas por Cobrar:

La gerencia tiene dos objetivos en conflicto con respecto a las cuentas por cobrar. Por una parte, la gerencia desea generar el mayor ingreso de ventas posible. La oferta a los clientes de términos de créditos prolongados, con

poco o ningún interés, ha demostrado ser un medio efectivo de generar recaudos de ventas.

Todo negocio, si embargo, preferiría vender más en efectivo que a crédito. A menos que las cuentas por cobrar produzcan interés, estos son activos no productivos que no generan ingreso mientras esperan el cobro. Por consiguiente, otro objetivo del manejo de efectivo es minimizar la cantidad de dinero comprometido en la forma de cuentas por cobrar.

Existen diversas herramientas disponibles para la gerencia que necesita ofrecer términos de crédito a sus clientes y aún desea minimizar la inversión de la compañía en cuentas por cobrar. Se utilizan herramientas tales como: ofrecimiento de descuentos por pagos en efectivo a los clientes que compran a crédito para estimular el pronto pago. Otras herramientas incluyen la venta (factoring) de cuentas por cobrar y la venta a clientes que utilizan tarjetas de crédito nacionales.

#### Venta de Cuentas por Cobrar (factoring):

El término “factoring” describe las transacciones en las cuales un negocio vende sus cuentas por cobrar a una institución financiera u obtiene dinero en préstamo dando sus cuentas por cobrar como garantía colateral (seguro) por el préstamo. En cualquier caso, el negocio obtiene efectivo inmediatamente en lugar de tener que esperar hasta que las cuentas por cobrar puedan ser recuperadas.

Las cuentas por cobrar mediante factoring es una práctica limitada principalmente a pequeñas organizaciones de negocios que no tienen acceso

bien establecido al crédito. Las organizaciones grandes y solventes generalmente pueden obtener préstamos utilizando líneas de crédito no aseguradas, por lo cual no necesitan vender sus cuentas por cobrar.

#### Ventas mediante Tarjetas de Crédito:

Muchos negocios de ventas al detal minimizan su inversión en cuentas por cobrar estimulando a los clientes a utilizar las tarjetas de crédito. Un cliente que efectúa una compra utilizando una tarjeta firma una forma de múltiples copias, que incluye un pagaré de tarjeta de crédito. Un pagaré de tarjeta de crédito es semejante a un cheque que es girado sobre los fondos de la compañía de la tarjeta de crédito en lugar de hacerse sobre la cuenta bancaria personal del cliente. La compañía de la tarjeta de crédito paga rápidamente el efectivo al comerciante para reembolsar estos pagarés. Al final de cada mes, la compañía de la tarjeta de crédito factura al usuario de la tarjeta de crédito todas las facturas de ventas que haya redimido durante el mes. Si el usuario de la tarjeta de crédito no paga la cantidad debida, es la compañía de la tarjeta de crédito la que debe incurrir en la pérdida.

Al efectuar las ventas a través de las compañías de las tarjetas de crédito, los comerciantes reciben más rápidamente el efectivo de las ventas a crédito y evitan el gasto de las cuentas incobrables. También el comerciante evita los gastos de investigar e crédito del cliente, de mantener un mayor auxiliar de cuentas por cobrar y de efectuar los cobros a los clientes.

### Evaluación de la Calidad de las Cuentas por Cobrar:

El cobro de las cuentas por cobrar, a tiempo, es importante; este define el éxito o fracaso de las políticas de crédito y de cobro de una compañía. Una cuenta por cobrar vencida es una candidata para cancelación como pérdida de un crédito. Para ayudar a juzgar que tan buen trabajo está realizando una compañía en el otorgamiento de crédito y en el cobro de sus cuentas por cobrar, se calcula la razón de las ventas netas sobre las cuentas por cobrar promedio.

#### 3.2.4. COMPRAS

El Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

##### Adquisiciones:

Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

##### Guarda y Almacenaje:

Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas.

##### Proveer a las demás Áreas:

Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

### Principales Objetivos del Departamento de Compras:

Objetivo General.- Diseñar un proceso de compras confiable y eficiente aplicando cualquiera de las técnicas de inventario conocidas

Objetivos Específicos.-

- Identificar los stop de mínimos y máximos de inventarios, lo que le permitirá a la empresa conocer la cantidad y el momento en que realizará compra.
- Seleccionar proveedores para realizar alianzas estratégicas que con lleve a la empresa a obtener un buen precio, calidad y servicios.
- Proporcionar una técnica de compras que permita controlar la calidad de las materias primas.

### Principales Beneficios de un Departamento de Compras Eficiente:

- Reducción del capital de trabajo ya que no se invertirá en existencias
- No habrá Inventarios elevados de mercaderías
- Reducción de los costos de almacenaje
- Compras eficientes
- Costos de oportunidad
- Alianzas estratégicas con los proveedores
- Mejor control de calidad, precios bajos
- Trabajo en equipo, por medio de los círculos de calidad

- La facilidad en la toma de decisiones en el momento justo.

#### Características Principales:

Necesidad de planificación.- se requiere un plan coordinado e integrado para toda la compañía. Una de las funciones importantes de los inventarios es servir como colchón en las diferentes etapas del proceso mediante una planificación y programación cuidadosa, para cuando se llegue al mínimo deseado esta pueda automáticamente hacer una recompra por medio de un sistema computarizado.

Relaciones con los proveedores.- para que todo funcione adecuadamente su característica principal es que haya una estrecha relación de trabajo con los proveedores, los cuales tienen que detallar un plan o programa de entregas, cantidades, calidad y comunicación instantánea son ingredientes claves del sistema. El sistema requiere entregas frecuentes de las cantidades exactas que necesitan y en el orden en que se requiere.

Costos de Preparación.- es cuando la compañía reduce los chequeos de las materias primas, esta implica que si el proveedor tiene un buen control de calidad. La empresa no tendrá que estar verificando los materiales nuevamente.

Impacto sobre las condiciones de crédito.- se busca que el fabricante otorgue crédito a un largo plazo en forma rotativa, dando así a la compañía que este dinero tenga otros beneficios.

### Organización de las Compras:

La forma de organizar y administrar los inventarios de materias primas en la actualidad es importante para las empresas; pues un faltante de inventario puede conducir a la pérdida de ventas, interrupciones en el área de producción y a perder la confianza de los clientes. Es por ello que faltantes pueden ser tan dañinos como los excesos.

Por lo tanto se propone la aplicación de los siguientes pasos:

#### 1. Identificación y Evaluación de Necesidades de Suministro:

En esta etapa se deberá determinar la cantidad requerida a adquirir por el departamento de compras, donde se tendrá que implementar un sistema informático de datos históricos de compras de materiales que refleje el comportamiento de éstas del año anterior de los meses anteriores, que le permita programar las compras. Además se deberá considerar un sistema informático en el área de bodega para que esté en red con el Departamento de Compras, permitiéndole la revisión de los inventarios, donde se establezca el nivel mínimo de ellos, donde se podrá iniciar la programación de las compras con entregas parciales contemplada en la orden de compra.

#### 2. Selección de Proveedores:

En la selección de los proveedores se determinarán las estrategias de implementación de los proveedores considerando lo siguiente:

- Asegurar la rentabilidad del proveedor.
- Asegurar que la demanda es importante para el proveedor
- Relación de Alianzas estratégicas.

- Monitoreo de desempeño.

Además se seleccionan los proveedores únicos donde se requiere de la solicitud de información de los proveedores para poder evaluar la mejor opción.

a. Perfil de la empresa.

En este punto se solicita la tradición en la prestación de los servicios o en el diseño y desarrollo de los materiales que ofrece, los sectores de mercado en que se mueve el proveedor y las políticas de servicios a competidores.

b. Portafolio de Clientes del Proveedor

Se requiere conocer quienes son los clientes del proveedor, el porcentaje de las ventas que la empresa representa para el proveedor y realizar contactos con otros clientes de ese proveedor para conocer más sobre su historial.

c. Aspectos Financieros

Es necesario considerar la tendencia histórica de rentabilidad y retorno así mismo es importante conocer los indicadores financieros, para determinar como se encuentra esa empresa y poder definir si su situación será estable o posee tendencias a la ruina.

d. Capacidad de Producción y Abastecimiento

Los tiempos de respuestas ofrecidos a las necesidades de la empresa, la tecnología utilizada en el desarrollo de los materiales ofrecidos, los estándares de calidad, servicios adicionales, manejo de devoluciones y logística en reserva son factores importantes que se deben conocer del proveedor con el que se pretende realizar una alianza.

#### e. Evaluación del Proveedor.

Dentro de la evaluación del proveedor se requiere del conocimiento de los siguientes factores del proveedor:

- Verificación de requisitos exigidos para el servicio, este punto se debe conocer la actitud respecto al cumplimiento, fuentes de materias primas, reservas de suministros, control de calidad, capacidad para mantener los parámetros de calidad, verificación lista de chequeo características exigidas y pedidos similares.
- Infraestructura tecnológica, identificar el nivel de tecnología utilizada por los proveedores, esquema de contingencia, mantenimiento y antigüedad.
- Viabilidad económica y financiera con la que cuenta el proveedor, conocer los planes de inversión, el nivel de endeudamiento, la tendencia histórica de rentabilidad y retorno a la inversión y los objetivos para los próximos años, son factores necesarios que debe considerara la empresa.
- Capacidad de producción, en este factor se identifica el horario de trabajo, los turnos de trabajo y la capacidad instalada con el objetivo de ver si es funcional para la empresa
- Aptitud para cumplir con el programa de entrega acordado, podrá el proveedor producir al ritmo requerido, actitud de la gerencia frente al cumplimiento y el comportamiento seguido previamente al suministrar

iguales o similares productos es un buen indicador del nivel de competencia de un proveedor.

### 3. Elaboración y Aprobación de la Orden de Compra:

En esta etapa se estructura una orden de compra con la cantidad seleccionada a compras y el proveedor único de cada materia prima o materiales, seleccionado con anterioridad, para el funcionamiento de la empresa, la cual permitirá programar las compras trimestralmente con entregas parciales, cuya finalidad será no mantener inventarios altos en la empresa; esto disminuye el papeleo administrativo, reducción en la inversión del capital de trabajo. Previendo aumentos o disminuciones en la rotación de inventarios, las fechas de las entregas parciales programadas en la orden de compra pueden adelantarse o atrasarse dependiendo las necesidades.

La orden de compra tendrá las siguientes características.

- a. Nombre de la empresa
- b. Fecha de elaboración
- c. Numero de orden
- d. Departamento que lo requiere.
- e. Proveedor (con su código)
- f. Cantidad de materia prima
- g. Descripción del producto
- h. Fechas programadas de entregas
- i. Precio del producto
- j. Total

k. Condiciones de pago

l. Tipo de compra

m. Firma y nombre de persona responsable y persona que autoriza la compra.

4. Recibe Bodega la Materia Prima y los Materiales:

En esta etapa se deberá registrar los ingresos de materias primas y materiales que llega a bodega en el sistema informático requerido en la primera etapa, omitiéndose la inspección al momento de llegada; y de la misma forma se deberán registrar las salidas de los materiales manteniendo actualizado el sistema para la toma de decisiones inmediata.

5. El Proveedor emita la Respectiva Factura:

En esta etapa se prepara la cancelación de la factura la cual lleva anexa la orden de compra que la ampara, al mismo tiempo tiene estipulado el crédito otorgado por el proveedor el cual es un crédito rotativo que ha sido dado por las alianzas hechas por el proveedor

Los pasos aplicados en el proceso de compra, con lleva a la Empresa a obtener compras muy eficientes, ya que se reducen procedimientos administrativos que no agregan valor al producto; proveedores confiables debido a que se seleccionan proveedores únicos que cumplan con los estándares de calidad, precio y servicio; Y un eficiente sistema de manejo de inventario que implica el establecimiento de un inventario de seguridad.

#### 3.2.4.1. Compras – Inventario disponible para la Venta

Uno de los activos corrientes más importantes en los almacenes de ventas al por menor o al por mayor es el inventario de mercaderías. La venta de esta mercadería es la fuente principal de ingresos. En una compañía comercial, el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes. El inventario es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de la compañía y por consiguiente, se considera como un activo corriente. En una compañía comercial, todo el inventario es comprado y se encuentra listo para la venta. En una compañía industrial, sin embargo, hay tres tipos de inventarios: (1) productos terminados, que están listos para la venta; (2) productos en proceso, que son bienes en el proceso de ser fabricados; y (3) materiales, que son las materias primas y partes componentes utilizadas en la fabricación de los productos terminados.

#### Evaluación de los Métodos:

Todos los métodos conocidos son aceptables dentro de cualquier tipo de organización. El único requerimiento para utilizar cualquiera de los métodos es que las unidades a las cuales se aplica el supuesto deben ser homogéneas por naturaleza.

Como se analiza a continuación, cada método de valuación de inventario tiene ciertas ventajas y ciertas limitaciones. En el análisis final, la selección de los métodos de valuación de inventarios son una decisión gerencial. Sin embargo, en las notas que acompañan los estados financieros siempre se especificará el método (o métodos) utilizados en estos.

- **Identificación Específica.-** El método de identificación específica es el más apropiado para inventarios de artículos de precio alto y bajo volumen. Este es el único método que realiza un paralelo exacto del flujo físico de mercancía.

Este método asigna los costos e compra efectivos a las unidades específicas de mercadería vendida o en inventario. Sin embargo, cuando las unidades en inventario son idénticas este método puede producir resultados engañosos implicando diferencias en valor que bajo las condiciones de mercados actuales no existen.

- **Costo Promedio.-** Artículos idénticos tendrán los mismos valores contables solamente bajo el método de costo promedio. Este método evita las limitaciones del método por identificación específica. No es necesario seguir la pista de los artículos específicos vendidos y de aquellos aún en inventario. Además, no es posible manejar el ingreso seleccionando simplemente los artículos específicos que deben ser despachados a los clientes.

Una limitación en este método es que los cambios en los costos de reposición corrientes del inventario quedan ocultos porque estos costos se promedian con costos más antiguos. Por lo tanto, ni la valuación del inventario final ni el costo de la mercancía vendida reflejará rápidamente cambios en el costo de reposición corriente de la mercancía.

- FIFO.- La característica propia del método PEPS es que los costos de compra más antiguos se transfieren al costo de la mercancía vendida, mientras que los costos más recientes permanecen en inventario. Durante los últimos años hemos vivido en una economía inflacionaria, lo que significa que la mayoría de los precios tienden a aumentar con el tiempo. Cuando los costos de compra están en aumento, el método PEPS asigna costos más bajos (los más antiguos) al costo de la mercadería vendida y costos más elevados (los más recientes) a los bienes que permanecen en inventario.

Al asignar costos más bajos al costo de la mercancía vendida, generalmente el método PEPS hace que el negocio presente utilidades algo mayores de las que presentaría bajo los otros métodos de valuación de inventario. Algunas compañías favorecen este método para fines de presentación de informes financieros, porque su meta es reportar la utilidad neta más alta posible. Para fines de impuestos sobre la renta, sin embargo, la declaración de más ingresos del necesario, da como resultado el pago de mas impuestos de renta de lo necesario.

- LIFO.- El método UEPS es uno de los supuestos de flujo más interesantes y controversiales. El supuesto básico en este método es que las unidades compradas más recientemente se venden primero y que las unidades más antiguas permanecen en inventario. Este supuesto no está de acuerdo con el flujo físico de mercancía en la

mayoría de los negocios. Sin embargo, hay argumentos lógicos fuertes que apoyan a este método, adicionales a las consideraciones de impuestos sobre la renta.

Bajo el método UEPS los costos asignados a la mercancía vendida son relativamente corrientes, puesto que ellos provienen de las compras más recientes. Bajo el método PEPS por otra parte el costo de la mercancía vendida está basado en los costos “antiguos”. Las consideraciones de impuestos sobre la renta, sin embargo, constituyen la razón principal de la popularidad de este método. Recuerde que este método asigna los costos de compra de inventarios más recientes al costo de la mercadería vendida. En la situación común de precios crecientes, estos costos son los más altos.

¿Se ve realmente afectado el desempeño por los métodos de inventario?

Excepto por sus efectos en los impuestos sobre la renta, la respuesta a esta pregunta es NO.

Durante un periodo de precios crecientes, una compañía podría reportar utilidades más altas utilizando el método PEPS en lugar del UEPS. Pero realmente la compañía no sería más rentable. Un método de valuación de inventario afecta solamente la asignación de costos entre la cuenta de Inventario y la cuenta de Costo de la Mercadería Vendida.

Este no tiene efecto sobre los costos totales en los que realmente se incurre al comprar o fabricar inventario. Con excepción de los impuestos sobre la renta, las diferencias en rentabilidad reportadas bajo diferentes métodos de

inventarios existen solamente en papel. El método de inventario en aplicación si afecta el valor de los impuestos sobre la renta por pagar. En la medida que un método de inventario reduzca esos impuestos, éste sí aumenta la rentabilidad.

#### 3.2.4.2. Compras - Activos Fijos, Suministros y Repuestos

El término Activo Fijo describe los ítems de larga vida adquiridos para ser utilizados en las operaciones del negocio y no para la venta a los clientes. En la mayoría de los negocios este rubro representa la categoría más grande de activos.

##### Principales Categorías de los Activos Fijos

Con frecuencia, los renglones de planta y equipo se clasifican en las siguientes categorías:

Activos Fijos Tangibles.- el término “tangible” denota sustancia física, como es el caso de un terreno, un edificio o una máquina. Esta categoría se puede subdividir en dos categorías diferentes:

- Propiedad, planta y equipo sujeta a depreciación: están incluidos los activos fijos de vida útil limitada, tales como edificios y equipos de oficina.
- Terreno que es el único activo fijo que no está sujeto a depreciación y el cual tiene un término de existencia ilimitado.

Activos Intangibles.- este término se utiliza para describir activos que son utilizados en la operación del negocio, pero que no son de sustancia física y

no son corrientes. Como por ejemplo: patentes, derechos de autor, marcas registradas, etc.

Recursos Naturales.- un inmueble adquirido con el fin de extraer o retirar algún recurso valioso tal como petróleo, minerales o madera, se clasifica como recurso natural, no como terreno. Este tipo de activo fijo se convierte gradualmente en inventario, a medida que el recurso natural se extrae.

### Eventos Contables durante la Vida de los Activos de Planta

Para todas las categorías de los activos fijos, hay tres “eventos contables básicos”: (1) la adquisición, (2) la asignación del costo de adquisición al gasto durante la vida útil del activo (depreciación) y (3) venta o disposición.

### Adquisición de Activos de Planta

El costo de un activo fijo incluye todos los gastos que son razonables y necesarios para ubicar el activo en el lugar deseado y dejarlo listo para ser utilizado. Por lo tanto, es posible incluir muchos costos incidentiales en el costo asignado a un activo fijo. Estos comprenden, por ejemplo, los impuestos de ventas sobre el precio de compra, los costos de despacho y los costos de instalación.

Con frecuencia, las compañías compran activos fijos con base en un plan de cuotas o expidiendo un documento por pagar. Los cargos e intereses después que el activo está listo para ser utilizado se registran como un gasto de intereses, no como parte del costo del activo. Pero si una compañía construye un activo fijo para su propio uso, los cargos de interés durante el período de construcción se consideran parte del costo del activo.

### Algunas Consideraciones Especiales

Terrenos.- cuando se compran terrenos, generalmente se incurre en diversos costos incidentiales, adicionales al precio de compra. Estos costos adicionales pueden incluir comisiones a los agentes de finca raíz, tarifas de licitaciones, tarifas legales para examinar y asegurar el título, impuestos de mora pagados por el comprador y comisiones por la inspección, el drenaje, la limpieza y la calificación de la propiedad

Mejoras al terreno.- las mejoras a los bienes raíces tales como: calles, cercas, parqueaderos, paisajes y sistemas de riego tienen una vida limitada y, por consiguiente, están sujetas a depreciación. Por esta razón, éstas deben ser registradas en cuentas contables separadas

Edificaciones.- las edificaciones viejas algunas veces son compradas con la intención de repararlas antes de empezar a utilizarlas. Las reparaciones realizadas bajo estas circunstancias se cargan a la cuenta contable de Edificios

Equipo.- cuando se compra un equipo, todos los impuestos de ventas, los costos de despacho y los costos en que se incurre para que el equipo “funcione bien” se consideran parte del costo del activo

### Depreciación

Asignación del Costo de Planta y Equipo durante los Años de Uso

Los activos fijos tangibles, con excepción de terrenos, sirven a las compañías durante un número limitado de años solamente. La depreciación como

término contable, es la asignación del costo de un activo fijo tangible a los resultados en los periodos en los cuales se reciben los servicios del activo.

### Causas de la Depreciación

Las dos principales causas de la depreciación son el deterioro físico y la obsolescencia.

El deterioro físico.- El deterioro físico de un activo fijo resulta del uso, lo mismo que de la exposición al sol, al viento y a otros factores climáticos. Cuando un activo fijo ha sido cuidadosamente conservado, no es extraño que el propietario afirme que el activo “está como nuevo”. Tales afirmaciones no son literalmente ciertas. Aunque una buena política de reparación puede alargar bastante la vida útil de la máquina, eventualmente, cada máquina llega al punto en el cual debe ser descartada. En resumen, las reparaciones no reducen la necesidad de reconocer la depreciación

Obsolescencia.- El término obsolescencia significa el proceso de quedar desactualizado u obsoleto

### Disposición de Planta y Equipo

Cuando se dispone de los activos depreciables en cualquier fecha diferente del final del año, se debe hacer un asiento para registrar la depreciación correspondiente a la fracción del año que termina con la fecha de disposición.

A medida que las unidades de plantas y equipos se gastan o se vuelven obsoletas, deben ser retiradas, vendidas o intercambiadas por equipo nuevo.

### Suministros y Repuestos:

Son elementos que se utilizan para cubrir necesidades internas de la organización. Suministros se refiere a los materiales de limpieza, útiles de oficina y elementos menores para computadores. Los repuestos son piezas con iguales características físicas que las piezas que actualmente se encuentran formando las máquinas o vehículos de la organización.

### 3.2.5. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Los pasivos corrientes son obligaciones que deben ser pagadas en el término de un año o al completarse el ciclo de operaciones, el que sea más largo. Otro requisito para que un pasivo clasifique como corriente es la expectativa de que la deuda será pagada a partir de los activos corrientes (o mediante la prestación de servicios). Los pasivos no satisfacen estas condiciones son clasificados como pasivos de largo plazo.

#### Cuentas por Pagar

Con frecuencia las cuentas por pagar están subdivididas en dos categorías: cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar. Las cuentas comerciales por pagar son obligaciones a corto plazo con proveedores de compras o mercancías. Otras cuentas por pagar incluyen pasivos por bienes y servicios diferentes a mercancía.

Generalmente, las cuentas por pagar no requieren pagos de intereses. Esto hace que esta forma de pasivo sea muy deseable y un préstamo “libre de intereses” por parte del proveedor.

#### Documentos por Pagar

Se emiten documentos por pagar siempre que se obtienen préstamos bancarios. Otras transacciones que puedan dar lugar a documentos por pagar incluyen la compra de finca raíz o de equipo costoso, la compra de mercancía y la sustitución de una cuenta por pagar vencida por un documento.

### 3.2.6. VENTAS

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El Departamento de Ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

#### Desarrollo y Manipulación del producto:

Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

#### Distribución Física:

Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de

ventas.

#### Estrategias de Ventas:

Son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

#### Financiamiento de las Ventas:

Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

#### Costos y Presupuestos de Ventas:

Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

### Estudio de Mercado:

El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

### Promociones de Venta y Publicidad:

Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

### Planeación de Ventas:

El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

### Servicios Técnicos o Mecánicos:

Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

### Relaciones con los Distribuidores y Minoristas:

Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

### El Personal de Ventas:

Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

### Administración del Departamento de Ventas:

Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

### La Auditoría de Ventas

Las compañías que descubren deficiencias de ventas, al aplicar la revisión de calificación de eficiencia de las ventas deben emprender un estudio más

detallado que se conoce como Auditoría de Ventas. La auditoría de ventas se define en los términos siguientes:

Una Auditoría de Ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía (unidades de negocio, gerencias de marca), así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado.

El campo de la Auditoría de Ventas, se extiende a los productos y a los mercados de cuyo examen se desprenderán nuevas oportunidades, o se expondrán los puntos fuerte y débiles de la compañía (análisis FODA). Es importante acotar que unos mercados cambiantes como son los actuales, donde las condiciones previas y sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, es imperiosa la necesidad de una auditoria de ventas eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular.

#### Procesos para realizar una Auditoria de Ventas

Análisis de Ventas.- Consiste en un estudio de los resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes; el análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido en cada uno de los territorios y que productos

particularmente, dándonos información de quien fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la compañía en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas

La profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible. Es común encontrar compañías sin ningún sistema de información a pesar de su trayectoria en el mercado, simultáneamente con compañías con sofisticado sistemas de recopilación y tabulación de información. La más común e importante fuente de datos para el análisis de ventas es la factura de ventas, pues en ella se consigna generalmente la fecha de la transición, el nombre del cliente, y su localización geográfica, la descripción de la mercancía vendida, la cantidad vendida de unidades, el precio unitario y total, la fecha de despacho y recibo, y algunas veces la condición de pago.

Las ventas por producto también puede mostrarse comparativamente con las ventas de igual periodo del año anterior. Se puede agrupar diferentes productos en categorías, según conveniencia. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se puede tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores promoción de ventas, dedicación de mayores esfuerzos.

De manera análoga, se puede plantear un análisis comparativo por territorio de ventas, para un producto determinado o para una categoría de productos,

que dejaría ver entre otros aspectos, el grado de dificultad de las ventas comparativamente entre los territorios, fortaleza antes la competencia en cada uno de ellos y debilidades de la fuerza de ventas. Lógicamente, el diseño de formatos para el análisis de ventas y su proceso son cuestiones que deben adaptarse a las necesidades y disponibilidades de la propia compañía.

**Análisis de Costos.**- Este análisis busca conocer la rentabilidad relativa de las distintas unidades que conforman la operación de ventas; Para llevar a cabo este análisis se toman los gastos totales de ventas de la compañía y se dividen en partes que posteriormente se asignan a varios aspectos de la función de ventas entonces, se van a tener a ciertos gastos por tamaño de pedido gastos de producción, gastos por cliente o por clase de cliente, gastos por territorio de venta, fundamente.

La dificultad estriba en la participación y asignación de una serie de gastos que no son atribuibles directamente a un aspecto específico de la operación de ventas sino que por al contrario son atribuibles a todo el conjunto de las ventas así por ejemplo, si se quisieran distribuir los gastos totales de manipuleo de la mercancía por producto en tal forma que se conozcan cuanto de ellos le corresponde a cada uno de los productos, no se podría hacer directamente, puesto que en la totalización de los gastos han participado todos los productos en conjunto, en cantidades distintas, en forma diversas, en tiempos diferentes y no se dispone de los registros individuales pertinentes.

### Características de la Auditoría de Ventas:

- **Detallada:** La auditoría de ventas cubre todas las principales actividades de ventas de una empresa y no sólo aspectos problemáticos. Debería ser llamada auditoría funcional si sólo abarcara la fuerza de ventas, precios o alguna otra actividad de mercadotecnia. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces confunden a la gerencia respecto al verdadero origen de su problema. Por ejemplo, la rotación de personal excesivo en las fuerzas de ventas puede ser síntoma, no de una mala compensación o capacitación, sino de productos deficientes y promociones débiles de la compañía. Una auditoría de ventas detallada suele ser más eficaz para localizar el verdadero origen de los problemas de ventas de la compañía.
- **Sistemática:** La auditoría de ventas involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubren el entorno macro y micro de la organización, los objetivos y estrategias de ventas, sistemas y actividades de ventas específicos. El diagnóstico indica las mejoras más necesarias. Estas se incorporan a un plan de acción correctivo que involucra etapas a corto y largo plazo para mejorar en general la eficiencia de las ventas de la organización.
- **Independiente:** Una auditoría de ventas se puede realizar de seis maneras:
  - Autoauditoría.
  - Auditoría transversal.
  - Auditoría vertical.

- Mediante una oficina auditora de la compañía.
- Mediante un equipo de auditoria que forma parte de la compañía.
- Mediante un auditor externo.

Las Autoauditorias, donde los gerentes utilizan una lista de verificación para calificar sus propias operaciones, pueden ser útiles, pero la mayoría de los expertos concuerda en que las autoauditorias carecen de objetividad y de independencia. Ejemplo de esto la compañía 3M. Hizo buen uso de una oficina corporativa de auditoria, que proporciona servicio de auditorias de ventas a solicitud de las divisiones. Sin embargo, en general, las mejores auditorias provienen de consultores externos que tiene la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias están familiarizados con una industria en particular y dispone de tiempo y atención que se requieren para realizar la auditoria.

- Periodicidad: Por lo regular, las auditorias de ventas se inicia solo después que las ventas bajan, cae la moral del personal de venta, o después que han surgido problemas en la empresa. Por irónico que parezca las compañías entran en crisis en parte por que no revisan sus operaciones de ventas durante las épocas vacas gordas. Una auditoria de ventas periódica puede beneficiar a las compañías que gozan de buena salud, así como las que tienen problemas que ninguna operación de ventas son tan buena que no pueda mejorarse. Incluso la mejor es susceptible de mejorarse. De hecho, incluso las mejores deben ser

mejores, porque pocas, o ninguna operación de ventas puede seguir teniendo éxito al paso de los años manteniendo su Statu Quo.

#### Procedimiento de la Auditoria de Ventas:

Una Auditoria de Ventas se inicia con una junta entre los funcionarios de la compañía para llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, coberturas, profundidad, fuentes de datos, formato del reporte y el tiempo requerido para la auditoria. Se prepara cuidadosamente un plan detallado respecto a quien debe entrevistarse, las preguntas que deben realizarse el tiempo y lugar de contacto, etc.; para que la duración y costo de la auditoria sea mínimos. La regla cardinal en la auditoria de ventas es: no solo depender de los gerentes de la compañía para obtener datos y opiniones. También es necesario entrevistar a clientes, intermediarios y otros grupos externos. Muchas compañías no conocen en realidad la forma en que son percibidos por sus clientes e intermediarios y tampoco comprenden a cabalidad las necesidades de los clientes y los juicios de valor.

Cuando culmina la etapa de recopilación de datos el auditor de ventas presenta los hallazgos y recomendaciones más importantes. Un aspecto valioso de la auditoria de ventas es el proceso por el que pasa los gerentes para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesita.

## Relaciones del Departamento de Ventas con las otras Áreas Funcionales de la Empresa:

Todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales. En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En una organización cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción al cliente. Todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Hay muchos aspectos los cuales no controla mercadeo y ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. Pero si debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, personal, Tecnología, etc. Para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente. Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables.

### 3.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

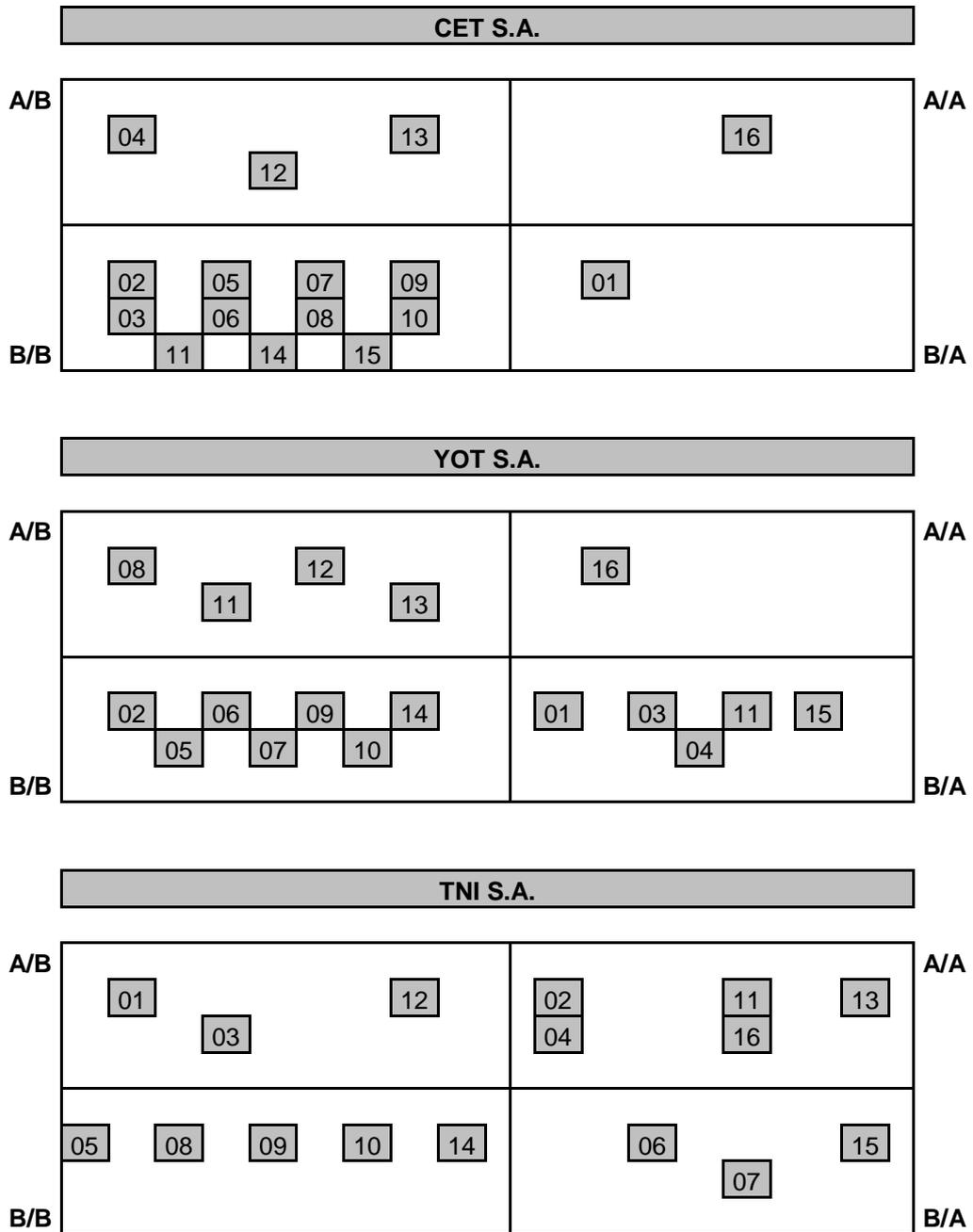
#### 3.3.1. GERENCIA GENERAL O DIRECCIÓN

##### 3.3.1.1. Tipo de Riesgo: Estratégico

##### 3.3.1.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

01	Toma Oportuna de Decisiones a corto y largo plazo
02	Desarrollo y Seguimiento de Políticas, Procedimientos y Reglamentos Internos
03	Medición de Nivel de Riesgo de las Operaciones de la Compañía
04	Diseño de Indicadores de Gestión y Desempeño; y Análisis de Tendencias
05	Desarrollo y Construcción del Presupuesto Anual
06	Presentación Oportuna de Estados e Informes Financieros
07	Presentación Oportuna de Declaraciones de Impuestos
08	Comunicación con todas las Áreas de la Organización
09	Búsqueda de Nuevas Inversiones y Nichos de Mercados
10	Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios
11	Preparación Continua (Capacitación) - cursos, charlas, seminarios, etc.
12	Información obtenida legalmente sobre la Competencia
13	Delegación Oportuna y Responsable de Funciones y Autoridad
14	Responsabilidad en Firmas de contratos, convenios, etc.
15	Establecer necesidades mediatas e inmediatas: físicas, materiales, financieras, de personal, de control, etc.
16	Preparación de Planes Contingentes

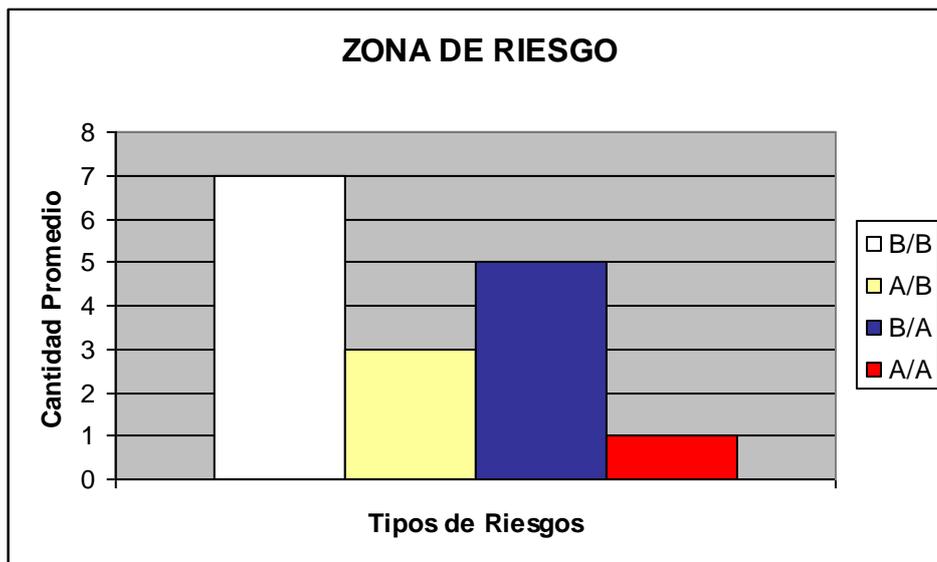
3.3.1.1.2. Mapeo de Zona de Riesgo



### 3.3.1.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL					
A/B	02	03	12	A/A	
			16		
	05	06	07	08	
B/B	09	10	14	B/A	
		01	11	15	
		04	13		

### 3.3.1.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.1.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Gerencia General o Dirección - Estrategias en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Igualmente, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para la obtención de resultados eficaces.

Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.

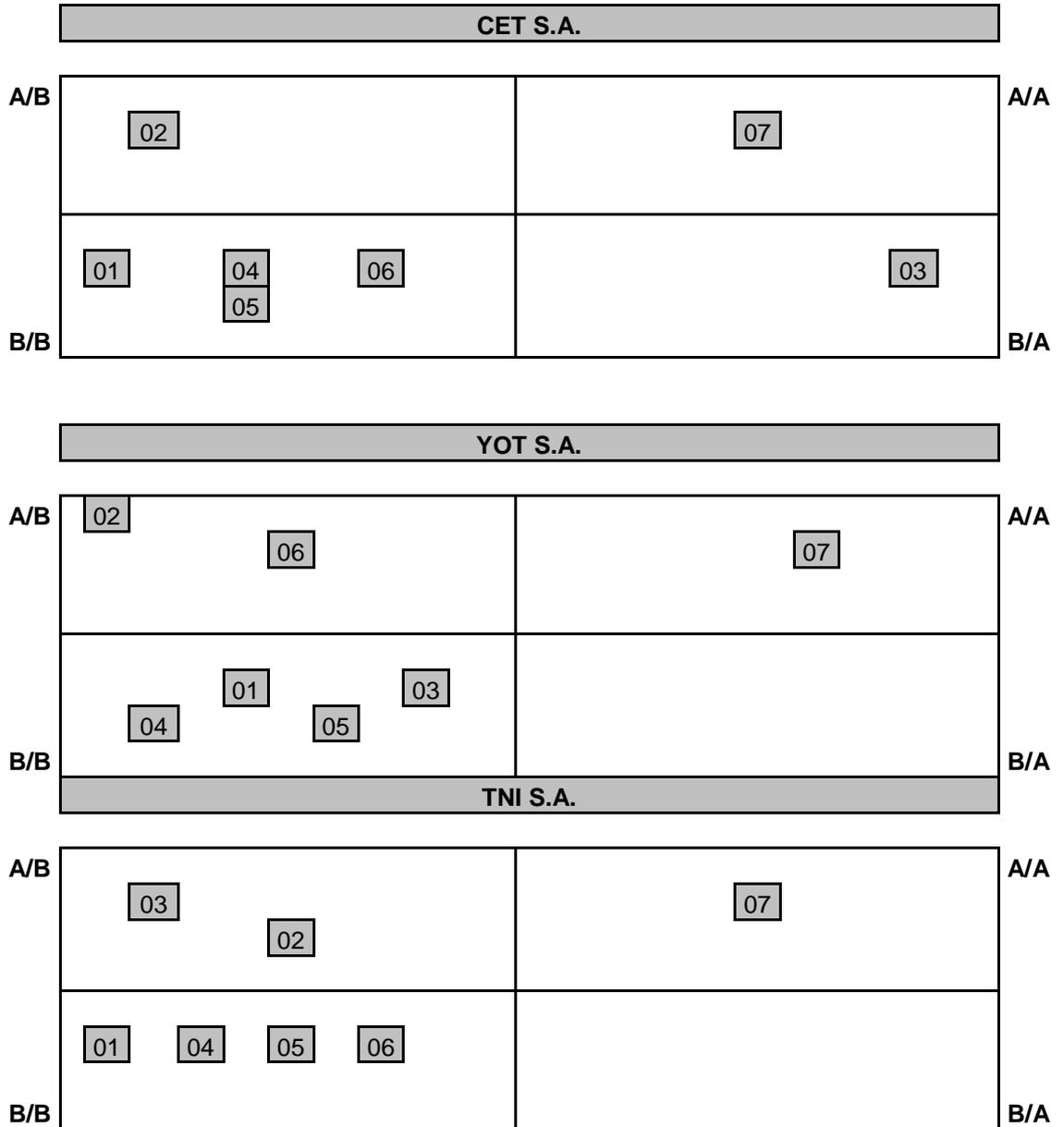
Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Igualmente, las organizaciones deben realizar seguimientos y actualizaciones continuas.

3.3.1.2. **Tipo de Riesgo:** Azar o Eventualidades

3.3.1.2.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

01	Siniestros
02	Robos / Estafas / Fraudes / Colusión
03	Seguridad Interna y Externa
04	Daños a Terceros (propiedades y/o personas)
05	Eventualidades Laborales (huelgas, renunciaciones grupales, despidos intempestivos, etc.)
06	Accidentes de Trabajo
07	Cambios de Administración

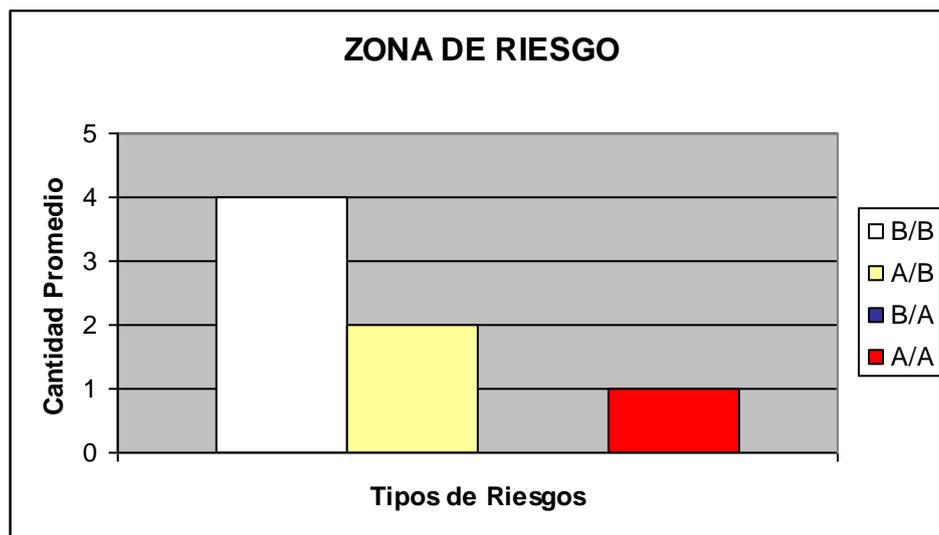
3.3.1.2.2. Mapeo de Zona de Riesgo



### 3.3.1.2.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL				
A/B	02	03	06	A/A
			07	
B/B	01	04	05	B/A

### 3.3.1.2.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.1.2.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Gerencia General o Dirección – Situaciones Eventuales en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Igualmente, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para la obtención de resultados eficaces.

Riesgos B/A.- N/A. No se encontraron riesgos de este tipo dentro de la evaluación realizada.

Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Igualmente, las organizaciones deben realizar seguimientos y actualizaciones continuas.

3.3.2. CAJA Y BANCOS

3.3.2.1. **Tipo de Riesgo:** Financiero

3.3.2.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

3.3.2.1.1.1. Caja - Ingresos

01	Realización de Cierres de Caja Diarios (registro contable) - Monto de Ventas del Día (según facturas de venta) VS. Valores Físicos (efectivo) (-) (gastos, retenciones en la fuente)
02	Liquidación Inmediata de Caja por parte del Custodio (día laborable posterior)
03	Firma de Custodio de Caja en Liquidación Impresa de Caja
04	Preparación de Depósito del Efectivo de Caja (a excepción del fondo de caja)
05	Recepción y Revisión del Comprobante de Depósito correspondiente como respaldo de Liquidación de la Caja
06	Revisión por parte del Departamento de Contabilidad de la liquidación de caja (soportes)
07	Revisión Diaria de Depósito en Página de Internet del Banco en el cual se realizó el depósito
08	Registro Contable (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)

3.3.2.1.1.2. Caja - Egresos

09	Custodio de Caja recepciona y revisa Solicitud de Compras - Caja (concepto, monto a pagar, firma solicitante, etc.)
10	Emisión de Vale de Caja Provisional detallando información de la compra y firma del solicitante
11	Recepción de documentación soporte válida de la compra y eliminación de vale de caja provisional
12	Emisión de Vale de Caja Final (en el caso de que aplique) con la firma del comprador
13	Realización de Cierres de Caja Diarios (registro contable) - Monto de Ventas del Día VS. Valores Físicos (efectivo) (-) (gastos, retenciones en la fuente)
14	Revisión por parte del Departamento de Contabilidad (delegado) de la liquidación de caja (soportes)
15	Jefe de Contabilidad o su delegado revisa el registro contable y los soportes respectivos

### 3.3.2.1.1.3. Bancos - Ingresos

16	Realización de Cierres de Caja Diarios (registro contable) - Monto de Ventas del Día (según facturas de venta) VS. Valores Físicos (cheques, vouchers T/C) (-) (gastos, retenciones en la fuente)
17	Liquidación Inmediata de Caja por parte del Custodio (día laborable posterior)
18	Firma de Custodio de Caja en Liquidación Impresa de Caja
19	Preparación de Depósito de Cheques y Vouchers T/C
20	Recepción y Revisión del Comprobante de Depósito correspondiente como respaldo de Liquidación de la Caja
21	Revisión Diaria de movimientos bancarios (depósitos y transferencias) realizadas por clientes nacionales y del exterior (si aplica)
22	Comunicación inmediata a superiores y departamentos relacionados acerca de la recepción de depósitos directos realizados por clientes
23	Revisión de información acerca de otros ingresos (pagos de préstamos realizados a empleados, intereses bancarios, etc.)
24	Comunicación inmediata a superiores y departamentos relacionados acerca de la recepción de depósitos por otros ingresos
25	Registro Contable (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
26	Jefe de Contabilidad o su delegado revisa el registro contable respectivo

### 3.3.2.1.1.4. Bancos - Egresos

27	Recepción de solicitud de emisión de cheques - detallando concepto, proveedor, firmas de aprobación de jefe inmediato, y sobretodo documentación soporte
28	Jefe del Departamento de Contabilidad o Pagos revisa solicitud, soportes, etc. y coloca su firma de aprobación para que proceda a emitirse el cheque
29	Registro Contable Oportuno de Cheques (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
30	Persona Encargada revisa solicitud con firmas de aprobación y emite comprobante de egreso y el cheque respectivo (emisión secuencial)
31	Jefe de Contabilidad o su delegado revisa el registro contable respectivo
32	Se entrega los cheques al firmante autorizado quien revisa la integridad de los datos con todos los respaldos y asientos de diarios; y procede a sumillar su firma

33	Beneficiario del pago registra sus datos y sella el comprobante de egreso como señal de conformidad
34	Encargado de Cheques y Comprobantes de Egresos archiva secuencialmente
35	Recepción de solicitud de transferencias - detallando concepto, proveedor, y sobretodo documentación soporte
36	Registro Contable Transferencia (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
37	Comunicación inmediata a superiores y departamentos relacionados acerca de la transferencia realizada a proveedores
38	Confirmación del proveedor de recepción del pago vía transferencia bancaria

#### 3.3.2.1.1.5. Bancos - Otros

39	Jefe de Contabilidad o delegado realiza mensualmente la Reconciliación Bancaria (Libro Bancos (registros contable) VS. Estado de Cuenta Bancario)
40	Registro Contable de partidas extraordinarias presentadas en Estado de Cuentas (Débitos y/o Créditos)
41	Firmas de Aprobación de Reconciliación Bancaria (elaborado y autorizado)

3.3.2.1.2. Mapeo de Zona de Riesgo

CET S.A.																					
A/B	11																				A/A
	01	02	03	04	05	06	07	08			09	10	26	28							
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21											
	22	23	24	25	27	29	30	31													
B/B	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41											B/A

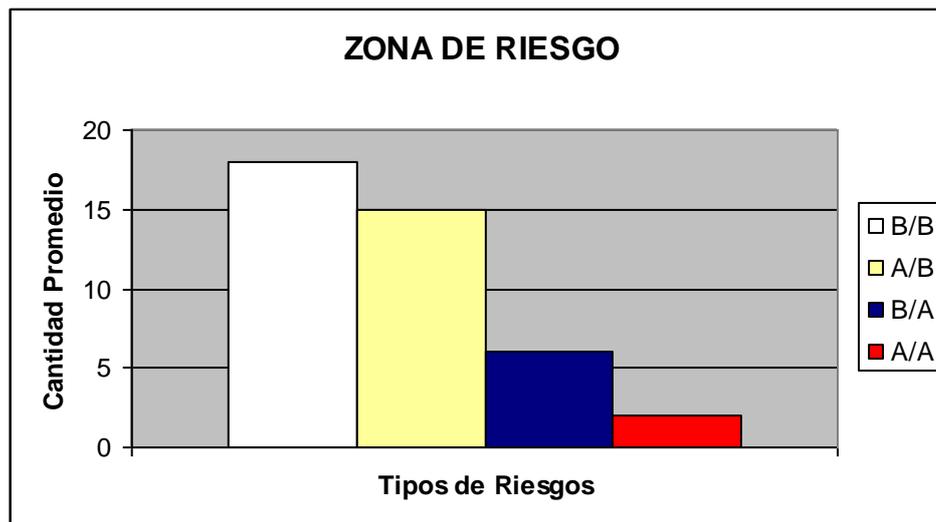
YOT S.A.																					
A/B											09	10	11								A/A
	01	02	03	04	05	06	07	08			12	25	26	28	31						
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22											
	23	24	27	29	30	32	33	34													
B/B	35	36	37	38	39	40	41														B/A

TNI S.A.																						
A/B	01	02	11	17	30		09	10	13	22	23	24	26	28	37						A/A	
	03	04	05	06	07		12	16	19	25	27	29	31	34	36							
	08	14	15	18	20		29	31	34	36												
	21	32	33	35	38																	
B/B	39	40	41																			B/A

### 3.3.2.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL																	
A/B		01		02		11		13		16		09			A/A		
	17		19		22		23		24				10				
		27		29		30		34		36							
		03		04		05		06		07		12		25	26	28	31
	08		14		15		18		20		37						
		21		32		33		35		38							
B/B	39		40		41												B/A

### 3.3.2.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.2.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Caja y Bancos en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.

Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.

Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Igualmente, las organizaciones deben realizar seguimientos y actualizaciones continuas.

### 3.3.3 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

#### 3.3.3.1. Tipo de Riesgo: Financiero

##### 3.3.3.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

##### 3.3.3.1.1.1. Concesión de Créditos

01	Solicitud y Revisión de documentación necesaria para concesión de créditos (solicitud de crédito, actas de constitución, calificación de riesgos, referencias comerciales y bancarias, etc.)
02	Calificación responsable de solicitud de crédito y documentación de acuerdo a su validez, integridad y totalidad
03	Jefe de Crédito o Comité de Crédito define cupos de crédito de acuerdo a su capacidad de endeudamiento, plazos de pago, descuentos especiales, etc.
04	Cliente firma documento de respaldo de la deuda a ser adquirida por un monto igual o mayor al cupo de crédito (pagaré, letra de cambio, etc.)
05	Comunicación a departamentos involucrados de la concesión de créditos para su monitoreo desde su respectiva área (crédito, cobranzas, contabilidad, auditoría)
06	Facturación de productos hasta un monto máximo de su cupo asignado
07	Revisión por parte de Jefe de Crédito o similar de que la facturación por cada cliente no supere el cupo de crédito asignado inicialmente
08	Autorización por parte de Jefe de Crédito o similar para superación del cupo de crédito de clientes

##### 3.3.3.1.1.2. Cobros Recibidos por nuestros Clientes en Caja

09	Elaboración de recibos de cobros prenumerados por cada uno de los pagos realizados por nuestros clientes, detallando la forma del pago, datos de cheques (si aplica), etc.
10	Firma de los recibos por parte del receptor del cobro y el cliente
11	Registro contable <b>inmediato</b> del pago recibido para descargar la cuenta por cobrar del cliente (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)

#### 3.3.3.1.1.3. Cobros Recibidos por nuestros Clientes en Caja

12	Al momento de receiptar la información del depósito directo, revisar vía internet los movimiento bancario y verificar el registro del pago
13	Elaboración de recibos de cobros <b>prenumerados</b> por el pago realizado
14	Registro contable <b>inmediato</b> del pago recibido para descargar la cuenta por cobrar del cliente (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
15	Al final del día, identificar los depósitos directos que no han sido cruzados por no saber a que cliente pertenece y dejarlos plenamente identificados

#### 3.3.3.1.1.4. Control de Cuentas por Cobrar

16	Envío periódico de confirmaciones de saldos a clientes
17	Conciliación de respuestas recibidas por parte de los clientes contra los auxiliares contables
18	Seguimiento de aquellas confirmaciones de las cuales no recibimos respuestas
19	Realización de conciliación de las cuentas de los clientes de los que no recibimos respuesta (pasos alternos)
20	Revisión periódica de cupos de crédito para de acuerdo a su desenvolvimiento aumentarlo

3.3.3.1.2. Mapeo de Zona de Riesgo

CET S.A.											
A/B											A/A
	01	02	03	04		06	07	20			
		05	08	09	10						
	11	12	13	14							
B/B	15	16	17	18	19					B/A	

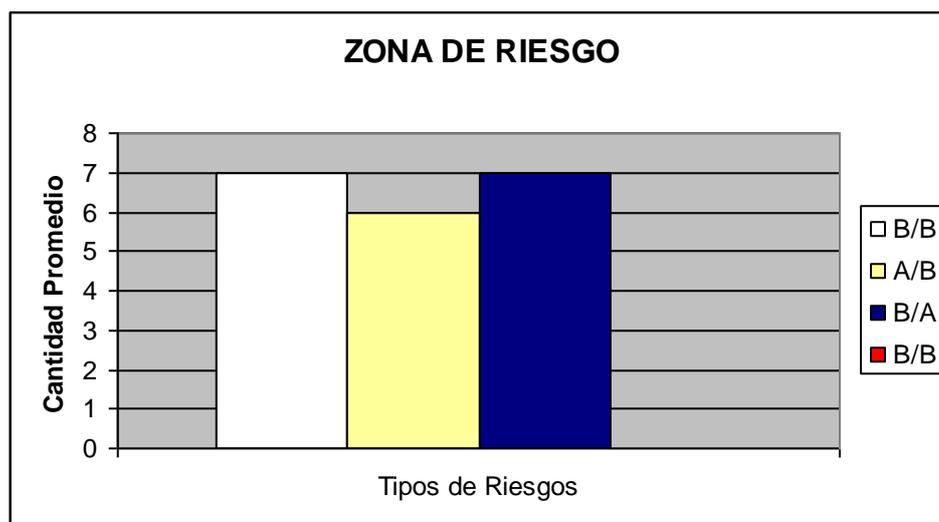
YOT S.A.											
A/B	05	07									A/A
	01	02	04	06		03	15	16	17		
		08	09	10	11		18	19	20		
	12	13	14								
B/B											B/A

TNI S.A.											
A/B	03	07									A/A
						16	17	18	19		
	02	05	08	09		01	04	06	12		
		10	11	13	14		15				
			20								
B/B											B/A

### 3.3.3.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL														
A/B	01	03	04	05	07									A/A
	12													
	02	08	09	10	11	06	15	16	17	18				
B/B		13	14					19	20					B/A

### 3.3.3.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.3.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Cuentas y Documentos por Cobrar en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

- Riesgos A/A.- N/A. No se encontraron riesgos de este tipo dentro de la evaluación realizada.
- Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.
- Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.
- Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Igualmente, las organizaciones deben realizar seguimientos y actualizaciones continuas.

### 3.3.4. COMPRAS

#### 3.3.4.1. Tipo de Riesgo: Financiero

##### 3.3.4.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

##### 3.3.4.1.1.1. Inventarios disponibles para la Venta

##### 3.3.4.1.1.1.1. Adquisición de Mercaderías para Futuras Ventas

01	Jefe de Compras elabora un Presupuesto Periódico de los Ítems que forman parte de las Mercaderías disponibles para la Venta
02	Gerente General o similar aprueba, modifica o rechaza el Presupuesto de Compras de Inventarios
03	Jefe de Compras solicita al encargado realice las compras respectivas de acuerdo al Presupuesto de Compras de Inventario
04	El encargado elabora la orden de compra de acuerdo al Presupuesto de Compras Aprobado y envía al proveedor

##### 3.3.4.1.1.1.2. Recepción y Ubicación de Mercaderías

05	Se recibe comunicado del proveedor indicando la fecha tentativa de arribo de las mercaderías
06	Se comunica al Jefe de Bodega la fecha del arribo de las mercaderías y se envía la Orden de Compra contra la que debe revisar las mercancías
07	El Jefe de Bodega o delegado procede a revisar los ítems (uno a uno) por códigos, marcas, presentaciones, cantidades, etc.
08	La persona encargada de revisar la mercadería comprada debe anotar y comunicar diferencias, observaciones, etc. con respecto a las mercancías
09	El personal de bodega procede a colocar los ítems en orden en las perchas o lugares establecidos para el almacenamiento
10	El Jefe de Bodega procede a comunicar al Jefe de Compras o encargado las observaciones encontradas para que proceda a realizar los reclamos respectivos al proveedor
11	El Jefe de Bodega comunica al Departamento de Contabilidad para que realice el ingreso real de las mercaderías al Kárdex respectivo
12	El Jefe de Compras envía la factura de compras al Departamento de Contabilidad para el registro contable respectivo
13	El Departamento de Contabilidad comunica al Jefe de Pagos para que realice la presupuestación y acreditación correspondiente

### 3.3.4.1.1.1.3. Control de Bodega (Contable y Físico)

14	El Jefe de Bodega y sus delegados deben ubicar las mercancías de acuerdo a marcas, tipos, presentaciones, y sobretodo por fluidez de movimiento
15	Recordar que debe ubicarse las mercaderías de acuerdo al Método de Inventario Utilizado (LIFO, FIFO, Promedio)
16	Realizar continuamente Inventarios Físicos de los ítems de la Bodega por línea, y hacer énfasis en aquellos de mayor movimiento
17	Indicar al Departamento de Contabilidad diferencias obtenidas y debidos justificativos
18	El Jefe de Contabilidad debe indicar si se aceptan los justificativos y ordena realizar los ajustes contables respectivos

### 3.3.4.1.1.1.4. Venta de las Mercaderías disponibles para la Venta

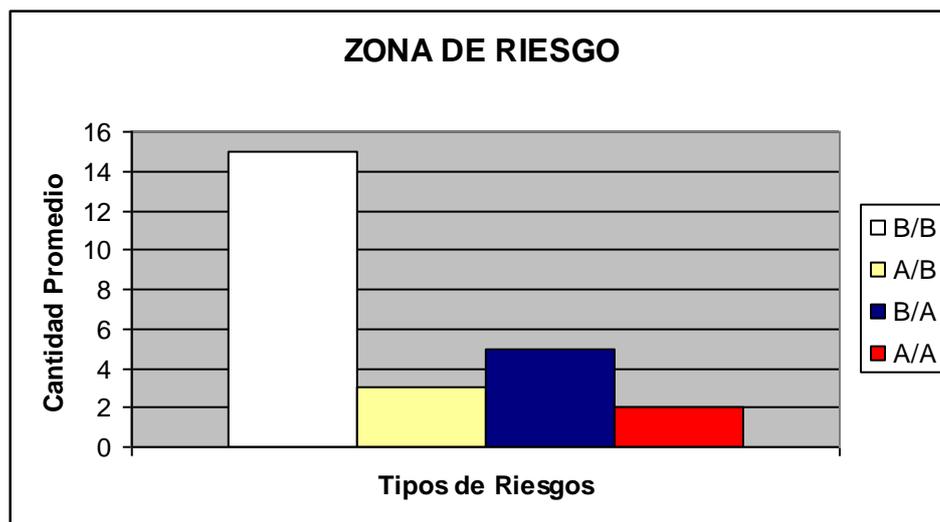
19	Se recibe las facturas de venta por parte del Facturador para separar y despachar la mercancía a los clientes
20	Se entrega a los delegados de bodega para que procedan a separar los ítems
21	El Jefe de Bodega procede a revisar la mercancía separada contra los ítems detallados en la factura de venta
22	Controlar el embalaje correcto de los ítems y la salida de estos completos para evitar reclamos de nuestros clientes
23	Firma de las facturas de venta por parte del Jefe de Bodega como señal de envío completo de la mercadería
24	Recepción de factura de venta firmada por parte del cliente como señal de recepción conforme
25	Se envía la factura de venta al Departamento de Contabilidad para el registro contable <b>inmediato</b>



### 3.3.4.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL														
A/B			23	24	25					21	22	A/A		
01		02		03		04		06		05		09	14	16
	07		08		10		11		12		19			
B/B			13	15	17	18	20					B/A		

### 3.3.4.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.4.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Compras – Inventarios disponibles para la Venta en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.

Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.

Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Igualmente, las organizaciones deben realizar seguimientos y actualizaciones continuas.

3.3.4.2.1.1. Artículos para Uso Interno (No Inventarios) – Activos Fijos, Suministros de Oficina, de Limpieza, de Computación, Repuestos

3.3.4.2.1.1.1. Adquisición de Artículos

01	El Jefe de Compras elabora un Presupuesto Periódico de Compras para proyectar los artículos necesarios para los diferentes departamentos (Activos Fijos, Repuestos, Suministros, etc.) y el gasto futuro que ocasionará estas adquisiciones
02	Gerente General o similar aprueba, modifica o rechaza el Presupuesto de Compras
03	El Jefe de Compras elabora un escalafón para autorizaciones de montos de compras
04	Solicitud o Requerimiento por parte del usuario a su Jefe Inmediato de el (los) artículos a comprar indicando: cantidad, marca, posibles proveedores, detalles técnicos, etc.
05	Jefe Inmediato aprueba el Requerimiento de Compra y pone a consideración del Jefe de Compras o similar dicha solicitud
06	Jefe de Compras analiza la Solicitud de acuerdo al Presupuesto de Compras
07	Indicar a quien corresponda tramitar la compra de los artículos requeridos (si la solicitud es aceptada) realizando cotizaciones previas para escoger la mejor opción
08	Persona encargada de tramitar la compra comunica al Jefe de Compras o similar las opciones obtenidas para realizar la compra respectiva
09	Jefe de Compras escoge la mejor opción e indica al encargado proceder con la adquisición respectiva
10	Persona encargada elabora la Orden de Compra respectiva y envía al proveedor escogido

3.3.4.2.1.1.2. Recepción de Artículos

11	Persona encargada recibe la compra revisando los artículos recibidos por parte del proveedor contra la información detallada en la Orden de Compra
12	Se recibe la factura de compra respectiva y se remite al Departamento de Contabilidad para su registro respectivo
13	Se entrega a la persona solicitante los artículos comprados y se recibe la firma de recibido conforme

14	En el caso de reclamos o no conformidades del pedido se comunicará inmediatamente al proveedor para que realicen los cambios respectivo
----	---

#### 3.3.4.2.1.1.3. Contabilización de los Artículos

15	El Departamento de Contabilidad recepciona la factura de compra y se establece su utilización (Activo Fijo, Suministro de Oficina, Artículos de Limpieza, Repuestos, etc.)
16	Registro contable <b>inmediato</b> de la factura de compra (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
17	Comunicación a Jefe de Pagos o similar para presupuestación y realización del pago a realizarse de acuerdo a plazos concedidos por parte de nuestros proveedores

#### 3.3.4.2.1.1.4. Control de Activos Fijos

18	Departamento de Contabilidad define como Activo Fijo el artículo adquirido
19	Se define el Tipo de Activo Fijo y se registra en un Maestro
20	Se establece codificación para cada uno de los Activos Fijos como control (Ejemplo: Muebles y Enseres ME - Artículo # 001 ==> Código Final ME 001)
21	Se elabora un Listado de Activos Fijos bajo la custodia de cada usuario y se solicita la firma respectiva como prueba de responsabilidad
22	Cuando un usuario es separado de la empresa se realiza una revisión de los Activos Fijos bajo su custodia y se establece faltantes o daños
23	Realización periódica de Inventarios de Activos Fijos por Áreas, Códigos, Tipos, etc.
24	Definición periódica de bajas de Activos Fijos por: terminación de vida útil, daños, donativos, etc. previo comunicación y autorización de Jefe de Compras o similares

#### 3.3.4.2.1.1.5. Control de Suministros y Repuestos

25	Departamento de Contabilidad define como Suministros de Oficina, Limpieza, Computación, Repuestos, etc. el artículo adquirido
26	Se elabora un Kárdex de los artículos para controlar los volúmenes de consumo de cada departamento, usuario, etc.
27	Se comunica al Departamento de Compras los resultados de comparativos periódicos de consumos de suministros y repuestos
28	Realización periódica de Inventarios de Repuestos y/o Suministros

#### 3.3.4.2.1.1.6. Otros Controles

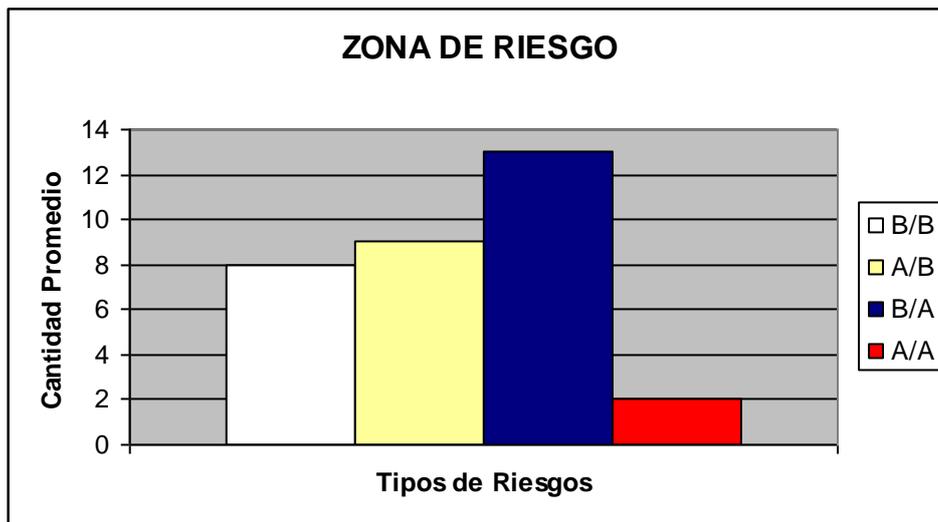
29	Comprobar que todas las compras vengan debidamente autorizadas por los Jefes de Área y de acuerdo al escalafón de autorizaciones por montos
30	Envío de Confirmaciones de Saldos a Proveedores para verificar los saldos por pagar a ciertos períodos
31	Revisar cotizaciones realizadas previo a las compras para confirmar que se esté adquiriendo a los mejores proveedores con respecto a precios, descuentos, tiempos de entrega, calidad, etc.
32	Realizar comparativos de consumo para identificar posibles abusos por parte de los usuarios



### 3.3.4.2.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL																																															
A/B	<table border="1"> <tr> <td>01</td><td>02</td><td>13</td><td>16</td><td>17</td><td>21</td><td>22</td> </tr> <tr> <td></td><td>20</td><td>23</td><td>24</td><td>29</td><td></td><td></td> </tr> </table>	01	02	13	16	17	21	22		20	23	24	29			A/A																															
01	02	13	16	17	21	22																																									
	20	23	24	29																																											
B/B	<table border="1"> <tr> <td>04</td><td>12</td><td>14</td><td>15</td><td>18</td><td>03</td><td>05</td><td>06</td><td>07</td><td>08</td><td>09</td><td>10</td><td>11</td><td>26</td><td>27</td> </tr> <tr> <td>19</td><td>25</td><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>30</td><td>31</td><td>32</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	04	12	14	15	18	03	05	06	07	08	09	10	11	26	27	19	25	28																		30	31	32								B/A
04	12	14	15	18	03	05	06	07	08	09	10	11	26	27																																	
19	25	28																																													
					30	31	32																																								

### 3.3.4.2.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.4.2.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Compras – Artículos para Uso Interno (No Inventarios) en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.

Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.

Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticas.

### 3.3.5. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

#### 3.3.5.1. Tipo de Riesgo: Financiero

##### 3.3.5.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

##### 3.3.5.1.1.1. Cuentas por Pagar Corto Plazo

01	Jefe de Pagos o similar define los pagos a realizarse de acuerdo a plazos concedidos por parte de nuestros proveedores
02	Indicar a quien corresponda preparar el cheque correspondiente o realizar la transferencia respectiva
03	Comunicar a los proveedores y a los departamentos involucrados el pago realizado
04	Registro contable <b>inmediato</b> del pago realizado (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)

##### 3.3.5.1.1.2. Documentos por Pagar Corto Plazo

05	Gerente General o similar define las necesidades de endeudamiento de la compañía, el instrumento que se va a solicitar para cubrir las, institución financiera, definición de capacidad y formas de pago, etc.
06	Solicitud de información a los departamentos involucrados necesarios para presentar la solicitud de instrumento de endeudamiento
07	Revisión de información solicitada y comunicación de conformidad o disconformidad a Jefes Departamentales (integridad, legibilidad, etc.)
08	Revisión del instrumento de endeudamiento, tabla de amortización, recálculo de intereses, etc.
09	Comunicación y Entrega de copia del instrumento de endeudamiento a los departamentos involucrados
10	Registro contable <b>inmediato</b> de la deuda adquirida (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
11	Jefe de Pagos define previo a la fecha de pago se cuente con los recursos necesarios para cubrirlo; y evitar caer en mora y generar intereses
12	Indicar a quien corresponda preparar el cheque correspondiente o realizar la transferencia respectiva
13	Comunicar al Banco o Proveedor el pago realizado
14	Registro contable <b>inmediato</b> del pago realizado (elaboración de diario contable y firmas de aprobación)
15	Comunicar al encargado del Banco y a los departamentos involucrados el pago realizado

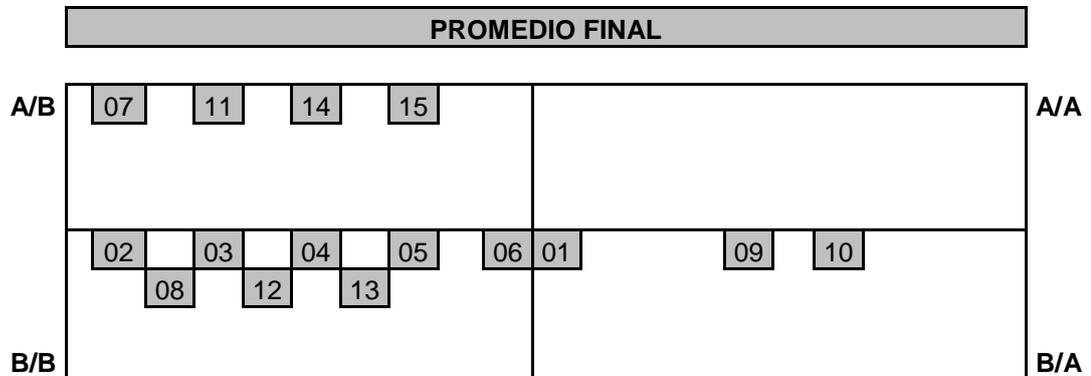
3.3.5.1.2. Mapeo de Zona de Riesgo

CET S.A.																																
A/B		A/A																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">03</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">04</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">05</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">06</td> <td></td> <td style="text-align: center;">07</td> <td></td> <td style="text-align: center;">08</td> <td></td> <td style="text-align: center;">09</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td></td> <td style="text-align: center;">11</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td style="text-align: center;">13</td> <td></td> <td style="text-align: center;">14</td> <td></td> </tr> </table>		01		02		03		04		05			06		07		08		09		10		11		12		13		14		
	01		02		03		04		05																							
		06		07		08		09																								
10		11		12		13		14																								
B/B	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">15</td> <td colspan="8"></td> </tr> </table>		15									B/A																				
	15																															

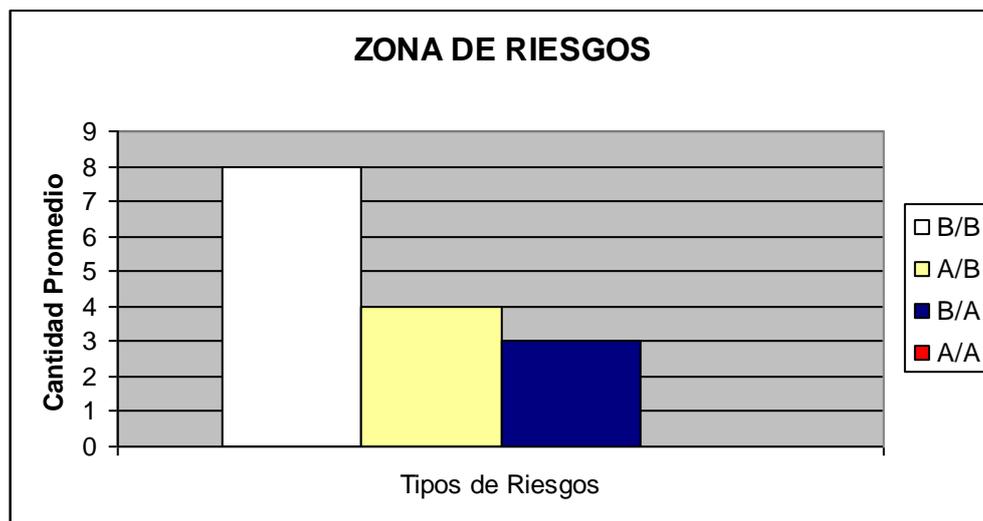
YOT S.A.																																
A/B		A/A																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">11</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">14</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">15</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>		10		11		14		15																							
	10		11		14		15																									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">03</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">04</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">05</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">06</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">07</td> <td></td> <td style="text-align: center;">08</td> <td></td> <td style="text-align: center;">09</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td style="text-align: center;">13</td> <td></td> </tr> </table>		02		03		04		05		06	07		08		09		12		13		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">01</td> </tr> </table>										01
	02		03		04		05		06																							
07		08		09		12		13																								
									01																							
B/B		B/A																														

TNI S.A.																																
A/B		A/A																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">15</td> <td colspan="8"></td> </tr> </table>		15									<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">09</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">14</td> </tr> </table>				01		09		10		14										
	15																															
			01		09		10		14																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">03</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">04</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">05</td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">06</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08</td> <td></td> <td style="text-align: center;">11</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td style="text-align: center;">13</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		02		03		04		05		06	08		11		12		13				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">07</td> </tr> </table>										07
	02		03		04		05		06																							
08		11		12		13																										
									07																							
B/B		B/A																														

### 3.3.5.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación



### 3.3.5.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.5.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Compras – Artículos para Uso Interno (No Inventarios) en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

- Riesgos A/A.- N/A. No se encontraron riesgos de este tipo dentro de la evaluación realizada.
- Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.
- Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.
- Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticas.

### 3.3.6. VENTAS

#### 3.3.6.1. Tipo de Riesgo: Financiero

##### 3.3.6.1.1. Controles determinados por Investigador para Evaluación

##### 3.3.6.1.1.1. Planificación y Distribución del Equipo de Ventas

01	El Jefe de Ventas elabora un Presupuesto Periódico de Ventas para proyectar los Ingresos Futuros que solventarán los gastos y el Inventario Necesario para cubrir las necesidades de los clientes
02	Gerente General o similar aprueba, modifica o rechaza el Presupuesto de Ventas
03	El Jefe de Ventas prepara a su personal respecto a los productos disponibles para la venta
04	El Jefe de Contabilidad o delegado prepara al personal del Departamento de Ventas en lo correspondiente a cobros directos, retenciones, lista de precios, formas de pago, etc.
05	El Jefe de Ventas realiza una distribución del personal de su Área para las diferentes ciudades, sectores, tipos de clientes, etc.

##### 3.3.6.1.1.2. Recepción de la Solicitud de Ventas

06	El personal del Departamento de Ventas promociona las mercaderías disponibles para la venta a sus clientes asignados
07	Elabora la Orden de Pedido de acuerdo a los requerimientos del cliente determinando descuentos, plazos, etc.
08	Facturador revisa la Orden de Pedido y verifica que los artículos solicitados se encuentren en stock
09	Facturador confirma el stock e ingresa la Orden de Pedido para que proceda a elaborarse la respectiva factura de venta
10	Se envía la factura de venta al Jefe de Bodega para que proceda con el respectivo embalaje y despacho de las mercaderías solicitadas

### 3.3.6.1.1.3. Control de Cobros recibidos por los Vendedores

11	Vendedor elabora Recibo de Cobro prenumerado con los datos exactos del pago realizado por parte del cliente (monto, No. de cheque, Banco, etc.)
12	Si se encuentra dentro de la ciudad, el vendedor debe acercarse diariamente al Departamento de Contabilidad y entregar los valores, recibos de cobros, retenciones, cheques, etc. ocasionados durante el día
13	Si se encuentra fuera de la ciudad, el vendedor debe depositar al final del día el total de los cobros realizados
14	El Departamento de Contabilidad es el encargado de controlar los recibos de cobro prenumerados en orden secuencial
15	El Departamento de Contabilidad es el encargado de indagar sobre aquellos recibos de cobro faltantes en las secuencias, incluyendo los anulados
16	Registro Contable inmediato de los cobros realizados para rebajar la cartera por cobrar de cada cliente
17	Preparación de la papeleta de depósito de los valores recibidos durante el día para su depósito en cuenta
18	Custodio de Caja guarda el dinero y la papeleta de depósito para salvaguardar dichos valores y proceder al depósito al día siguiente

### 3.3.6.1.1.4. Control de Inflación de Ventas y Mal uso de Dineros Cobrados

19	El Jefe de Ventas debe llevar una estadística de ventas por vendedor para definir los volúmenes de ventas y el monto de comisiones (de ser el caso)
20	Comunicarse con los clientes para tomar reclamos, atrasos en despachos, o comentarios que puedan ayudarnos a mejorar
21	Control de las órdenes de pedidos ingresadas para facturación por cada uno de los vendedores
22	Realizar confirmación de saldos periódicos para verificar que los pagos realizados por los clientes están siendo rebajados de sus carteras a tiempo
23	Revisiones diarias de depósitos directos realizados por los clientes en nuestras cuentas bancarias

3.3.6.1.2. Mapeo de Zona de Riesgo

CET S.A.																	
A/B	22							13							A/A		
	01		02		04		05		06	03 12 21							
	07		08		09		10		11								
		14		15		16		17		18							
B/B			19		20		22		23								

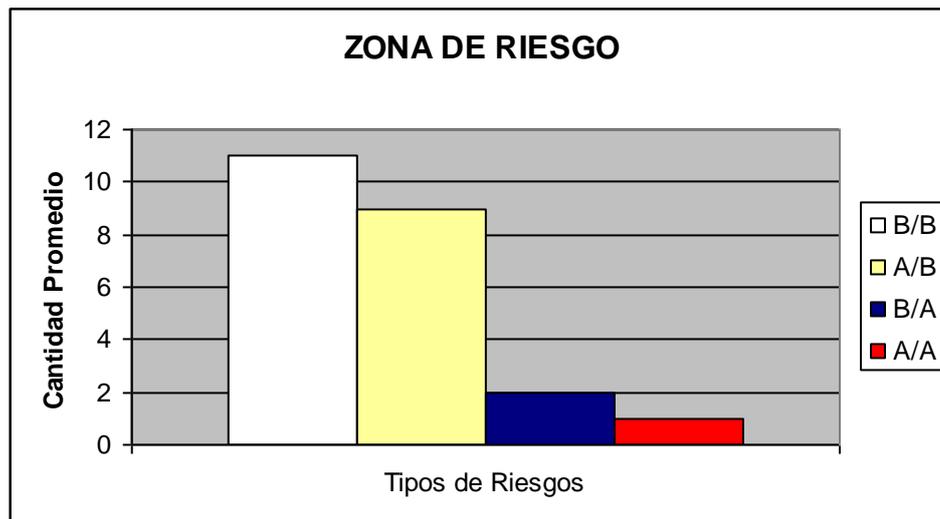
YOT S.A.														
A/B	11 19 20 22 23					03 13 21								A/A
	01		02		04		05		06	12 15				
	07		08		09		10		14					
		16		17		18								
B/B														

TNI S.A.															
A/B	14 16 22						13 21							A/A	
	01		02		03		04		05	12 20 23					
	06		07		08		09		10						
		11		15		17		18		19					
B/B															

### 3.3.6.1.3. Resultado Promedio de la Evaluación

PROMEDIO FINAL												
A/B	03		11		14		15		16		13	A/A
		19		20		22		23				
B/B	01		02		04		05		06		12	B/A
	07		08		09		10		17		21	
	18											

### 3.3.6.1.4. Representación Gráfica de los Resultados



### 3.3.6.1.5. Interpretación de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la evaluación de riesgos realizada en el Área de Ventas en las Compañías del Sector Comercial podemos indicar lo siguiente:

Riesgos A/A.- nos muestra que los **riesgos críticos** dentro de las organizaciones son **mínimos**. Igualmente, las organizaciones deben de considerar su inmediata aplicación.

Riesgos A/B.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar inmediatamente una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan nuevamente en críticos.

Riesgos B/A.- nos muestra que los **riesgos presentes; pero evaluados y corregidos** dentro de las organizaciones son **intermedios bajos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticos.

Riesgos B/B.- nos muestra que los **riesgos controlados** dentro de las organizaciones son **intermedios altos**. Por lo que, las organizaciones deben considerar una nueva evaluación y aplicación de los correctivos necesarios para evitar que este tipo de riesgos se conviertan en críticas.



### **3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR ÁREA**

#### **ACTITUDES DE LA ALTA GERENCIA**

##### **A) ESTRATÉGICAS:**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude dirigida desde la Alta Gerencia de las organizaciones del sector comercial:

#### **CONCLUSIONES**

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un mediano interés en el desarrollo de nuevas estrategias para controlar de manera adecuada los diferentes departamentos de las organizaciones.
2. Las empresas buscan nuevas metas y logros mediante el logro de objetivos de venta, nuevas estrategias de marketing, inversiones seguras, etc.
3. La Alta Gerencia busca medir anticipadamente los ingresos y gastos que ocasionan las diferentes operaciones de la organización.

4. Se establecen nuevas necesidades monetarias, físicas, humanas, etc. y se planifica la creación y/o crecimiento de áreas especializadas y de control.
5. Se busca ir un paso adelante de nuestros competidores, abrirse a nuevos mercados, encontrar nuevos nichos y clientes potenciales, productos y líneas nuevas, etc.
6. Cumplir a tiempo con todas las obligaciones incurridas: pagos de deudas, declaraciones de impuestos, presentación oportuna de estados financieros, etc.

#### RECOMENDACIONES:

1. Las empresas comerciales del sector privado deben tener un mayor interés en la creación de nuevas estrategias y lineamientos para controlar las actividades dentro de sus organizaciones.
2. Hacer énfasis en el diseño y actualización de políticas, procedimientos, manuales de conducta, códigos de ética, y todos los instrumentos que sirvan para que los colaboradores se sientan dentro de un ambiente de trabajo controlado y evitar así las intenciones de cometer fraudes o irregularidades.

3. Diseñar medidores de riesgos, crear indicadores y otros instrumentos necesarios para medir el control interno y la competitividad con respecto a nuestros competidores.
4. Estar siempre a la vanguardia buscando nuevos productos, buscando nichos de mercado, etc.
5. Comunicarse continuamente con todos los colaboradores de la organización y conocer sus dudas, quejas, opiniones, consejos, etc.
6. Crear planes contingentes para todas las situaciones y áreas de la organización.

B) EVENTUALIDADES:

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control que tiene la Alta Gerencia en el caso de presentación de casos fortuitos o eventualidades:

### CONCLUSIONES:

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un alto interés en el desarrollo de planes contingentes para tomar decisiones rápidas y adecuadas en el caso de la presentación de eventualidades.
2. Las empresas se encuentran preparadas para afrontar pérdida involuntaria de personal en las diferentes Áreas de la organización.
3. Las empresas se encuentran preparadas para afrontar daños ocasionados dentro y fuera de la organización como consecuencia de sus actividades.

### RECOMENDACIONES:

1. Las empresas del sector privado deben actualizar sus planes contingentes de acuerdo a los cambios constantes que se efectúan en leyes, realidades económicas, etc.
2. Deben prepararse planes contingentes para todos los casos posibles que puedan darse dentro de las diferentes Áreas de la organización; para en el caso de ser necesario, actuar de una manera rápida y correcta.

3. Las empresas deben estar cubiertas por seguros totales: incendios, accidentes, robos, etc.

## **ÁREA CAJA – BANCOS**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Caja – Bancos:

### **CONCLUSIONES:**

1. Las empresas comerciales del sector privado han hecho énfasis en la aplicación de controles en esta área para evitar fraudes o irregularidades en el manejo del efectivo y sus equivalentes.
2. Existe una gran preocupación por parte de la administración de las organizaciones privadas del sector comercial por los posibles intentos de robos y fraudes en esta área.
3. Tratan de mejorar constantemente en aquellos puntos donde se nota vulnerabilidad para el acometimiento de irregularidades por parte de los colaboradores de la organización.
4. Existen ciertos controles importantes que aún no han sido implementado por las organizaciones debido a la falta de un ente independiente de control que los ejecute.

5. Las organizaciones realizan constantes revisiones de las transacciones en las cuales interviene el efectivo para tratar de evitar fraudes por parte de sus colaboradores.
  
6. En general, no se ha diseñado e implementado Políticas de Manejo de Efectivo en el que se detallen los lineamientos bajo los cuales se debe manejar el efectivo y sus equivalentes dentro de la organización.

#### RECOMENDACIONES:

1. Se debe mejorar aquellos controles existentes en el Área que muestran deficiencias al momento de ejecutarse para evitar futuros fraudes por parte de los colaboradores.
  
2. Diseñar nuevos lineamientos en esta área que permitan tener un mejor control del efectivo y sus equivalentes; sin caer en burocracia y evitando el incumplimiento del pago de las obligaciones adquiridas.
  
3. Se debe realizar evaluaciones continuas del manejo del efectivo y sus equivalentes mediante exámenes elaborados a una muestra representativa de comprobantes y registros contables.

4. Verificar que todos los registros contables en los que se involucre efectivo o sus equivalentes estén debidamente soportados por comprobantes válidos.
5. Se debe mantener actualizada una Póliza de Fidelidad para cubrir las posibles pérdidas ocasionadas por robos o irregularidades por parte de los custodios de efectivo o sus equivalentes.
6. Soportar el dinero en efectivo entregado a los custodios con Pagars o Letras de Cambio firmadas para ejecutoriarlas a favor de la Compaia en caso de robos o irregularidades.
7. Realizar constantes arqueos de caja sorpresa a cada custodio para verificar el manejo eficiente del efectivo entregado.
8. En el caso de robos comprobados se debe realizar los respectivos trámites legales para que se castigue con todo el rigor de la Ley al cometedor del delito. Esto servirá para concienciar a los demás colaboradores y evitar futuros robos.
9. Se debe tener un número de colaboradores limitado con accesos al efectivo y a las cuentas bancarias para evitar transacciones fraudulentas o una mala manipulación de estos valores.

10. Realizar rotaciones de personal para evitar que los colaboradores tengan tiempo suficiente para realizar desvíos de dinero y sus equivalentes.
11. Revisar constantemente los récords de ingresos y situación financiera de los colaboradores que manejen efectivo. Así como incitarlos a comunicar grandes adquisiciones personales y posibles relaciones con terceras personas involucradas directa o indirectamente con la empresa.
12. Las empresas comerciales deben elaborar y mantener actualizada una Política de Manejo de Caja donde se defina los usos adecuados y los lineamientos bajo los cuales se debe manejar el efectivo y equivalentes pertenecientes a la organización.
13. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Caja – Bancos.

## **ÁREA CUENTAS POR COBRAR**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Cuentas por Cobrar

### **CONCLUSIONES:**

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un estricto control sobre la aplicación de controles en esta área para realizar la concesión de cupos de crédito a clientes de una manera segura y eficiente.
2. Conocer adecuadamente a sus clientes, previo la concesión de créditos mediante la elaboración de una solicitud en la que se detalle todo la información sobre el historial comercial y financiero del cliente.
3. Tratar de mantener una cartera de clientes sana y con un riesgo reducido de incobrabilidad.
4. Soportar adecuadamente las deudas por cobrar a sus clientes mediante la utilización de instrumentos y documentos negociables.

5. Controlar la facturación excesiva a clientes que no puedan cubrir la deuda producida posteriormente a la fecha de su vencimiento.
6. Premiar a sus clientes por sus oportunos pagos mediante la entrega de mayores plazos, aumento de cupo, porcentajes de descuentos, etc.

#### RECOMENDACIONES:

1. Debe crearse un Comité de Crédito que determine las concesiones de crédito y los cupos para cada cliente, estudiando previamente la documentación soporte de la solicitud de crédito entregada por el cliente.
2. Tener un estricto control de los documentos que soportan las deudas de nuestros clientes; para en el caso de necesitarlo, ejecutarlos a favor nuestro y recuperar así los montos no pagados por nuestros clientes.
3. Los aumentos de cupo de crédito, porcentajes de descuento, aumento de plazos debe venir previamente autorizado por el Comité de Crédito.
4. Controlar que los clientes no autorizados por el Comité de Crédito sobrepasen su facturación de productos.

5. Los pagos realizados por nuestros clientes deben ser ingresados inmediatamente para rebajar su cartera y evitar que caigan en mora. Así mismo, para evitar la utilización fraudulenta de los valores por parte de nuestros colaboradores.
6. Realizar confirmaciones de saldos continuos con nuestros clientes para verificar la conformidad con sus deudas y los pagos realizados por parte de ellos.
7. Controlar el vencimiento de las carteras de clientes y tratar de negociar anticipadamente formas de pago para evitar caer en incobrables.
8. Actualizar constantemente la información de los clientes; y revisar su situación financiera y comercial, a fin de evitar aumentos innecesarios de cupos de crédito.
9. Diseñar y mantener actualizada una Política de Crédito que recoja todos los lineamientos necesarios para la concesión de cupos de créditos a clientes.
10. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e

irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Cuentas por Cobrar.

## **ÁREA DE COMPRAS**

### A) INVENTARIOS DISPONIBLES PARA LA VENTA

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Inventarios disponibles para la Venta

#### CONCLUSIONES:

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un estricto control sobre el manejo de sus mercaderías disponibles para la venta tanto dentro y fuera de las bodegas ya que son su principal herramienta para obtener dinero mediante su venta.
2. Se hace énfasis en que el personal de bodega tenga pleno conocimiento de las líneas de producto, usos, maneras de manipulación, etc. Que cada una de ellas distribuye.
3. Se tiene definido métodos de inventarios en todas las organizaciones y se manipula las mercaderías de acuerdo a ellos.
4. Se mantiene un control constante de pérdidas, diferencias y obsolescencia de los productos disponibles para la venta.

## RECOMENDACIONES:

1. Realizar inventarios físicos planificados y sorpresa por líneas de productos, tipos, marcas, etc. para controlar malos despachos, robos, registros contables equívocos, etc.
2. Responsabilizar al personal de las diferencias obtenidas en inventarios físicos para que hagan conciencia y realicen su trabajo de la mejor manera.
3. Capacitar constantemente al personal de bodega sobre nuevos métodos de manejo de inventarios en beneficio de la organización.
4. Realizar una revisión constante de registros contables correspondientes a ajuste de inventarios para verificar que hayan sido debidamente autorizados.
5. Comunicarse con los clientes para conocer errores en despachos, envíos de más/menos de ítems, condiciones de envolturas, etc.
6. Definir en las bodegas las ubicaciones de los ítems de acuerdo a su rotación. Dando mayor espacio y cercanía a las mercaderías que más se mueven; y dando un menor espacio a las que se mueven menos.

7. Definir periódicamente artículos obsoletos y en mal estado para proceder a la baja respectiva y evitar que ocupen espacio innecesario dentro de la bodega.
  
8. Diseñar y mantener actualizada una Política de Inventarios que recoja todos los lineamientos necesarios para el manejo interno y externo de las mercaderías disponibles para la venta.
  
9. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Inventarios disponibles para la venta.

B) INVENTARIOS DE REPUESTOS Y SUMINISTROS (Consumo Interno):

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Inventarios de Repuestos y Suministros

## CONCLUSIONES:

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un mediano control sobre el manejo de ítems comprados que no serán utilizados para la venta sino para consumo y uso interno.
2. Las compras generalmente no tienen un rango de aprobación por montos lo que ocasiona que cualquier colaborador adquiera ítems en su propio beneficio.
3. Los proveedores escogidos en la mayoría de los casos no cumplen con parámetros importantes en beneficio de las organizaciones adquirientes.
4. Las órdenes de compra no son elaboradas adecuadamente y no vienen debidamente aprobadas.
5. Las compras no se realizan en base a cotizaciones previas solicitadas a los proveedores.

## RECOMENDACIONES:

1. Realizar concursos de merecimiento de proveedores y escoger aquellos que presenten mejores oportunidades en las compras en lo correspondiente a: precios, plazos, descuentos, cumplimiento, etc.

2. Diseñar y ejecutar un escalafón de aprobación por montos de compra para que las aprobaciones no sean realizadas por cualquiera de los colaboradores.
3. Controlar que las solicitudes de compra vengan debidamente autorizadas por los Jefes de cada Área de la organización.
4. Revisar que se realicen cotizaciones previas a las compras a diferentes proveedores para escoger en base a estas la mejor opción en beneficio de la empresa.
5. Hacer énfasis en la utilización de las órdenes de compra que es el documento que se envía a los proveedores para el respectivo despacho y control en la recepción de los artículos adquiridos.
6. Realizar inventarios periódicos de los ítems adquiridos para verificar que los saldos de existencias estén de acuerdo a las cantidades físicas.
7. Realizar controles periódicos de consumo interno de ítems por áreas, departamentos, colaboradores, etc. para evitar desvíos y mal uso de los mismos.

8. Realizar confirmaciones de saldos con proveedores para verificar las compras realizadas y descubrir posibles adquisiciones realizadas sin autorización.
  
9. Diseñar y mantener actualizada una Política de Compras que recoja todos los lineamientos necesarios para las adquisiciones, manejo y consumo de activos fijos, suministros, etc.
  
10. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Inventarios de Repuestos y Suministros.

## **ÁREA CUENTAS POR PAGAR**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Cuentas por Pagar:

### **CONCLUSIONES:**

1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un estricto control sobre el manejo de las deudas que adquieren a corto y largo plazo solicitadas para cubrir ciertas necesidades que aparecen de improviso; o que se contraen para realizar grandes inversiones en equipos, edificaciones o compra de mercancías.
2. La Alta Gerencia participa directamente en el control de las cuentas por pagar ya que si llegaran a incumplirse se pondría en juego el nombre de la organización y el suyo mismo como representante.
3. Las organizaciones del sector comercial tratan de cumplir con sus obligaciones adquiridas para continuar teniendo crédito en instituciones financieras y comerciales.

## RECOMENDACIONES:

1. Las empresas privadas del sector comercial deben endeudarse hasta el monto máximo que puedan pagar. Para no incumplir con sus obligaciones y perder los cupos de crédito ganados.
2. Se debe tener un control de las tablas de amortización, tasas de interés, plazos, etc. correspondiente a las obligaciones contraídas para cumplir a tiempo con los pagos a realizarse y evitar caer en mora.
3. Adquirir aquellas deudas estrictamente necesarias. No endeudarse por adquisiciones innecesarias o proyectos que no se encuentran bien definidos.
4. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Cuentas por Pagar.

## **ÁREA VENTAS**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y los resultados obtenidos según la representación gráfica detallada anteriormente podemos realizar las siguientes conclusiones y recomendaciones con respecto al control de riesgos de fraude en el Área de Ventas.

### **CONCLUSIONES:**

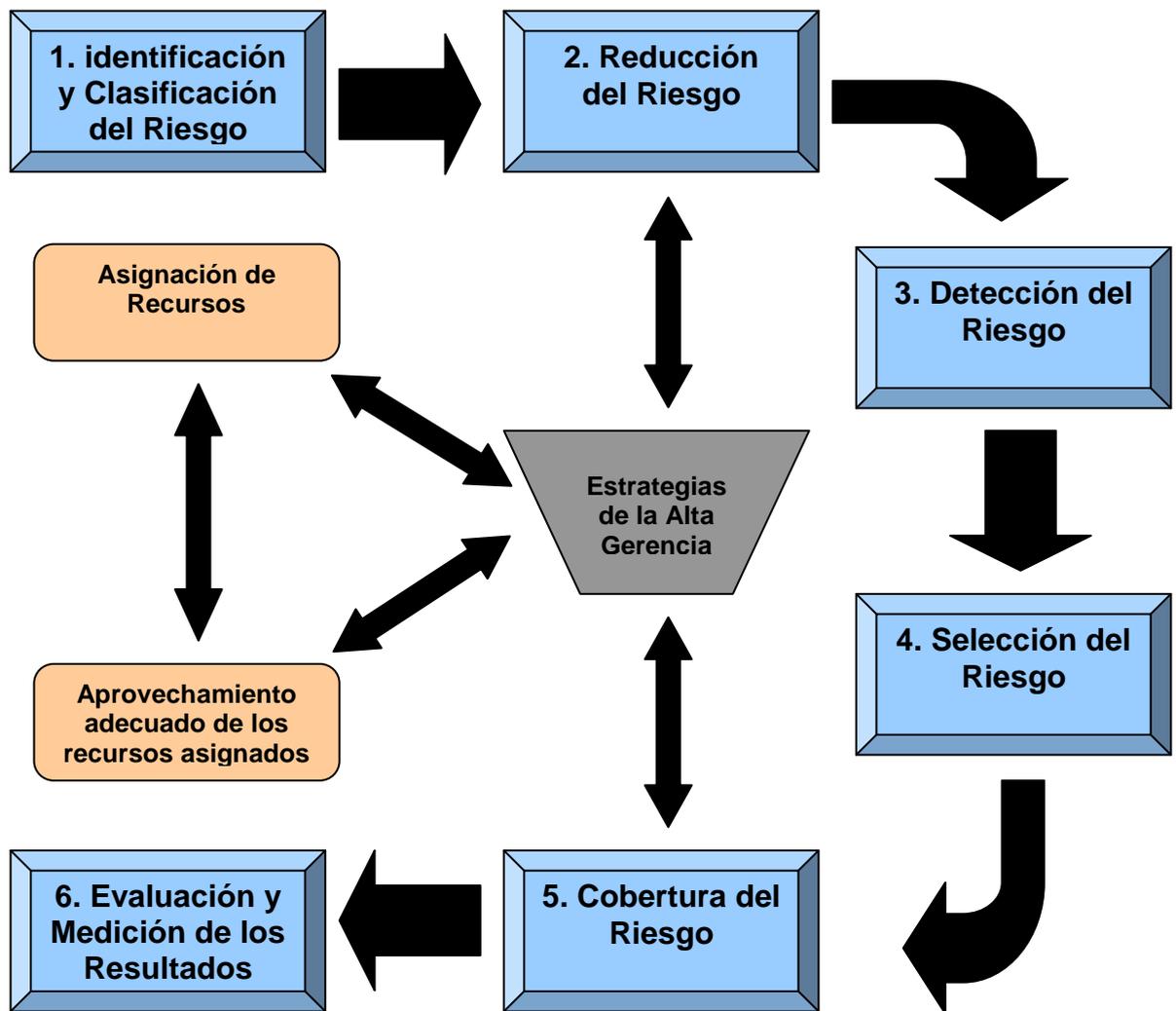
1. Las empresas comerciales del sector privado tienen un estricto control sobre las ventas ingresadas y realizadas a sus clientes.
2. El personal de ventas de las empresas tratan de vender la mayor cantidad de ítems posible, en su beneficio (comisiones) y el de la empresa.
3. Las empresas tratan de distribuir a su personal de ventas de la manera más eficiente con el fin de cubrir todas las áreas geográficas donde se encuentran sus clientes.
4. El personal de ventas siempre está en la búsqueda de nuevos clientes potenciales y nichos de mercado.

## RECOMENDACIONES:

1. Llevar una estadística de ventas por vendedor para calcular los valores exactos por comisiones y definir las adquisiciones futuras de inventarios.
2. Controlar que los vendedores no inflen sus ventas para lograr metas sino que sólo ingresen ventas reales.
3. Las facturas de venta deben contener todos los ítems realmente solicitados por los clientes, se debe realizar seguimiento de aquellas devueltas para verificar que no se trata de ventas ficticias.
4. Comunicación con los clientes para recoger quejas, reclamos, sugerencias, etc. por parte de ellos sobre el personal de ventas.
5. Los cobros realizados por nuestros clientes a los vendedores deben venir debidamente soportados por recibos de cobro y los valores deben ser entregados en nuestras oficinas (ventas locales) o depositados al final del día (ventas fuera de la ciudad).
6. Diseñar y mantener actualizada una Política de Ventas que recoja todos los lineamientos necesarios para las ventas de mercaderías a clientes.

7. Tomar en consideración los controles presentados en este trabajo de investigación y que se crean necesarios para evitar fraudes e irregularidades por parte de los colaboradores en el Área de Ventas.

# MODELO PROPUESTO



**“Diseño de un Sistema de Prevención y Detección de Riesgos en el Control Interno Contable-Financiero y su Incidencia en la Gestión Empresarial del Sector Comercial”**

# 1. ESQUEMATIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

## 1.1. Presentación

“Diseño de un Sistema de Prevención y Detección de Riesgos en el Control Interno Contable-Financiero y su incidencia en la Gestión Empresarial del Sector Comercial”

El presente trabajo de investigación constituye un factor indispensable para generar una notable mejora en el diseño e implementación de controles que posee una organización para evitar el riesgo de acometimientos de fraudes o irregularidades por parte de sus colaboradores.

Un riesgo es la oportunidad en sentido negativo de incumplimiento en una situación específica, donde este incumplimiento es definido como la falta de cumplimiento voluntario de las diferentes actividades de la organización. El control de riesgos es la reducción paulatina del mencionado incumplimiento, siempre que sea factible ya que no podemos eliminarlos totalmente pero sí tomar las medidas necesarias para minimizarlos al punto que no ocasionen perjuicio a la empresa.

El discernimiento sobre el modelo particular de control de riesgos de fraudes proporcionará las bases suficientes para obtener resultados favorables en beneficio de la organización.

El marco propuesto de control de riesgos de fraudes consiste en seguir un número lógico y consecutivo de fases, las que se detallan a continuación:

#### 1.1.1. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL RIESGO

Es el descubrimiento y descripción del riesgo en cada una de las áreas y actividades de la organización; tales como: la no existencia de escalafones de aprobación por montos de compras.

#### 1.1.2. REDUCCIÓN DEL RIESGO

Indica como podemos minimizar un riesgo a través de la prevención del acometimiento de algún fraude o irregularidad dentro de la organización.

#### 1.1.3. DETECCIÓN DEL RIESGO

Si se mantiene la oportunidad de que ocurran fraudes o irregularidades a pesar de las medidas de control planificadas para tratar de reducirlos, es importante detectarlo a tiempo en el transcurso en que se desarrollan las diferentes actividades y se registran las diferentes transacciones financieras en la empresa.

#### 1.1.4. SELECCIÓN DEL RIESGO

Se debe hacer énfasis en la selección de aquellos riesgos identificados y que necesiten una inmediata atención y corrección por parte de las personas encargadas del control en la organización.

#### 1.1.5. COBERTURA DEL RIESGO

Se debe establecer las estrategias más eficaces para combatir los riesgos de fraude y minimizar el acometimiento de estos por parte de los colaboradores de la empresa.

#### 1.1.6. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Es necesario realizar mediciones constantes para: conocer el nivel de reducción de riesgos, nuevas medidas a tomar para combatirlos, nuevas formas de acometimiento de fraude, etc.

Si un riesgo resulta ser más fuerte de lo que inicialmente se pensaba, se debe diseñar nuevas estrategias de disolución y otorgar mayores recursos necesarios para su implementación.

A continuación, se detallan las Conclusiones y Recomendaciones del Modelo Propuesto basadas en las que se realizó para cada una de las Áreas Críticas de las Empresas del Sector Comercial:

### **CONCLUSIONES FINALES**

1. Las empresas privadas del sector comercial han demostrado tener una gran preocupación por diseñar modelos para controlar los riesgos de fraudes y evitar el acometimiento de irregularidades por parte de sus colaboradores que afecten considerablemente a su economía.
2. Estas organizaciones tratan de determinar a tiempo los riesgos que necesitan una atención rápida y eficaz; y que les puedan ocasionar daños graves, a ellos y sus actividades; pero sin descuidar aquellos menores riesgos a los que si no se les presta oportunamente atención se pueden convertir en grandes problemas en el futuro.
3. Verifican si los recursos destinados al control de riesgos dentro de la organización son suficientes para lograr su minimización; y de fijarse que no, destinan nuevos recursos para tratar de controlar al máximo los riesgos de fraude.
4. Realizan evaluaciones periódicas de los controles diseñados para cada área y verifican su eficacia. De ser el caso, proceden a

mejorarlos o cambiarlos por nuevos controles para minimizar el acometimiento de irregularidades.

5. Visualizan la necesidad de implementar departamentos independientes de control que se encarguen específicamente de vigilar todas las áreas de la organización y su personal, sus actividades, transacciones contables, etc. para reducir considerablemente los riesgos de fraude.

### **RECOMENDACIONES FINALES**

1. Las personas encargadas del control dentro de las empresas comerciales del sector privado deben estar atentos a todas las actividades y transacciones comerciales que se ejecutan en la organización (de ser posible) y de las personas que las realizan para identificar a tiempo posibles intentos de fraudes. Hacer énfasis en actividades y transacciones no cotidianas y sospechosas.
2. El Directorio o la Alta Gerencia debe destinar los recursos físicos, humanos, y financieros necesarios para el cumplimiento oportuno de las actividades de control dentro de la organización.

3. Realizar periódicamente evaluaciones de los controles ejecutados en cada área de la organización para reducir al máximo los riesgos y evitar que se perpetren fraudes dentro de la organización.
  
4. Integrar a la organización áreas o departamentos independientes de control (Contraloría / Auditoría Interna / Control Interno) que se encargue específicamente de revisar y evaluar los diferentes controles; y así mitigar los riesgos de fraudes a través de:
  - diseño de políticas, procedimientos, manuales, etc.
  - revisión constante y oportuno de transacciones financieras
  - medición y evaluación de los controles con respecto al cumplimiento de los lineamientos establecidos
  - determinación de nuevos riesgos dentro de la organización y sus actividades
  
5. Tomar en consideración los controles detallados en este trabajo de investigación; ya que ha sido comprobada su eficacia dentro de las organizaciones evaluadas a pesar de ocasionar un poco de burocracia; pero es mejor prevenir que descubrir fraudes que ocasionen la desestabilización y normal funcionamiento de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Contraloría General del Estado – Ecuador, Manual de Auditoría Gubernamental. Año 2005
2. Comisiones Interamericanas de Auditoría, Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL). Septiembre de 2004
3. C.P. Juan Manuel Lazcano S., La Identificación y Administración de los Riesgos en el Gobierno y la Empresa. Año 2005
4. Ing. Francisco Olivares A. e Ing. Isacio Robles P., Gestión y Gobernabilidad del Riesgo como factor de mejora en el Control Tributario de Gobierno y la Empresa. Año 2005
5. Instituto de Auditores Internos del Ecuador, Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Primera Edición Año 2004
6. Meigs y Meigs Bettner Whittington, Contabilidad “La Base para Decisiones Gerenciales”. X Edición
7. Peat Marwick & Mitchell KPMG, Manual de Evaluación de Control de Riesgo (español). Año 2006
8. Stephen Robbins y David de Cenzo, Fundamentos de Administración. I Edición
9. Superintendencia de Compañías, Normas Ecuatorianas de Auditoría. R.O. No. 5 (Edición Especial): 30/IX/2002

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO A:

Cuestionario de:

**Gerencia General o Presidencia (Estrategias, Planes y Contingencias)**

1) Ud. Como Gerente General o Presidente de esta Organización .....

- \* Toma decisiones acertadas y oportunas a corto y largo plazo ? SI  NO
- \* Participa y/o fomenta la elaboración, seguimiento y/o mejoramiento de Políticas, Procedimientos y Reglamentos ? SI  NO
- \* Realiza periódicamente mediciones de nivel de riesgo de las operaciones que se realizan ? SI  NO
- \* Diseña indicadores de gestión, de desempeño, de control y análisis de tendencias de las operaciones que se realizan ? SI  NO
- \* Diseña y/o participa en la construcción de los diferentes presupuestos departamentales y global ? SI  NO
- \* Presiona para que se realicen los cierres respectivos y se presenten oportunamente los estados financieros ? SI  NO
- \* Presiona para que se realicen oportunamente las declaraciones de impuestos ? SI  NO
- \* Mantiene una buena comunicación con los demás departamentos de su organización y sus colaboradores ? SI  NO
- \* Apoya a sus subalternos a encontrar nuevos clientes, nichos de mercado, etc.? SI  NO
- \* Permanentemente se encuentra buscando nuevas opciones seguras de inversión ? SI  NO
- \* Fomenta y participa en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios ? SI  NO
- \* Mantiene a sus colaboradores en permanente capacitación y aprendizaje ?
- \* Se mantiene enterado de los nuevos logros de sus competidores de una manera legal ?
- \* Delega y da autoridad oportuna y responsable a otros colaboradores ? SI  NO
- \* Ejecuta con responsabilidad la firma de contratos y convenios ? SI  NO
- \* Se mantiene atento a las necesidades presentes y futuras ? SI  NO
- \* Desarrolla y actualiza Planes Contingentes para proteger a su organización ? SI  NO

2) Ud. Como Gerente General o Presidente de esta Organización .....

- \* Su Compañía se encuentran listas para afrontar siniestros físicos en su organización ? SI  NO
- \* Su compañía está debidamente asegurada ? SI  NO
- \* Prevenir fraudes, robos, colusión y/o estafas por parte de los colaboradores de su organización ? SI  NO
- \* Conoce de trámites legales, judiciales, etc. en caso de presentarse algún robo o estafa por parte de sus colaboradores ? SI  NO
- \* Se encuentran preparados para enfrentar pago, demandas, etc. por ocasionar daños a terceros ? SI  NO
- \* Se encuentran preparados para enfrentar eventualidades laborales tales como: huelgas, renuncias masivas, despidos imprevistos ? SI  NO
- \* Sus trabajadores se encuentran respaldados por seguro de vida, atención médica inmediata etc. en caso de accidentes de trabajo ? SI  NO
- \* Su personal se encuentra preparado para recibir posibles cambios de administración ? SI  NO

Compañía Encuestada: \_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO B:

Cuestionario de:

Departamento de Caja (Cobros y Pagos)

**1) Recepción y Registro de Dinero en Efectivo:**

- \* Se realizan cierres de caja diarios conciliando las facturas de venta emitidas contra el dinero en efectivo recibido ? SI  NO
- \* Se lleva control secuencial de las facturas de venta canceladas en efectivo ? SI  NO
- \* Se lleva control de los comprobantes de retenciones emitidos y recibidos ? SI  NO
- \* Se lleva control de los gastos ocasionados durante el día mediante los vales de caja provisionales y definitivos, comprobantes válidos, etc. ? SI  NO
- \* Se realiza la liquidación inmediata de la caja diariamente ? SI  NO
- \* El custodio de caja registra su firma en la Liquidación de Caja como señal de responsabilidad de los valores y documentos entregados ? SI  NO
- \* Se envía a depositar al día siguiente los montos recibidos en caja producto de las ventas del día anterior ? SI  NO
- \* Se recepciona y entrega a Contabilidad el comprobante de depósito producto de la transacción bancaria realizada ? SI  NO
- \* El encargado designado del Departamento de Contabilidad revisa el monto del comprobante de depósito contra el monto registrado en la liquidación de caja y los soportes entregados de la misma ? SI  NO
- \* Se revisa diariamente el depósito realizado en la página web del Banco respectivo ? SI  NO
- \* Se realiza el registro contable inmediato de los valores depositados y los documentos soportes recibidos ? SI  NO
- \* El encargado designado del Departamento de Contabilidad registra su firma como señal de revisión y registro correcto de las transacciones ? SI  NO
- \* El Jefe de Contabilidad revisa todos los registros realizados por su delegado ? SI  NO

**2) Recepción y Registro de Cheques, Vouchers, Depósitos Directos y Transferencias:**

- \* Cuando se recibe en Caja, se realizan cierres de caja diarios conciliando las facturas de venta emitidas contra los cheques recibidos y cobros realizados con SI  NO
- \* Se lleva control secuencial de las facturas de venta canceladas con cheques o tarjetas de crédito ? SI  NO
- \* Se lleva control de los comprobantes de retenciones emitidos y recibidos ? SI  NO
- \* Se realiza la liquidación inmediata de la caja diariamente ? SI  NO
- \* El custodio de caja registra su firma en la Liquidación de Caja como señal de responsabilidad de los valores y documentos entregados ? SI  NO
- \* Se envía a depositar al día siguiente los montos recibidos en caja producto de las ventas del día anterior pagados con cheques o tarjetas de crédito ? SI  NO
- \* Se recepciona y entrega a Contabilidad el comprobante de depósito producto de la transacción bancaria realizada ? SI  NO
- \* El encargado designado del Departamento de Contabilidad revisa el monto del comprobante de depósito contra el monto registrado en la liquidación de caja y los soportes entregados de la misma ? SI  NO
- \* Se revisa diariamente el depósito realizado en la página web del Banco respectivo ? SI  NO
- \* Se revisa diariamente los depósitos directos y transferencias realizadas por clientes en la página web de cada banco ? SI  NO
- \* se comunica a los departamentos relacionados de los depósitos y transferencias recibidas por clientes para que procedan con sus respectivos registros y SI  NO
- \* se revisa diariamente en la página web del Banco otros ingresos recibidos (intereses, pagos de préstamos de empleado, etc.) ? SI  NO
- \* se comunica a los departamentos relacionados de otros ingresos recibidos para que procedan con sus respectivos registros y controles ? SI  NO
- \* Se realiza el registro contable inmediato de los valores depositados y los documentos soportes recibidos ? SI  NO
- \* El encargado designado del Departamento de Contabilidad registra su firma como señal de revisión y registro correcto de las transacciones ? SI  NO
- \* El Jefe de Contabilidad revisa todos los registros realizados por su delegado ? SI  NO

**3) Solicitud de Pagos a Proveedores:**

- \* Las solicitudes de pago vienen soportadas por una Solicitud de Emisión de SI  NO

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

**ANEXO B:**

Cuestionario de:

**Departamento de Caja (Cobros y Pagos)**

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque debidamente autorizada por el Jefe de Departamento que solicita dicho</li> <li>• La Solicitud de Cheque detalla completamente los datos del proveedor necesarios para llenar el cheque respectivo ?</li> <li>• Las Solicitudes de Cheque traen adjunto la documentación soporte respectiva ?</li> <li>• El Jefe del Departamento de Contabilidad o Pagos revisa previamente los extractos bancarios para verificar si se puede o no realizar el pago respectivo ?</li> <li>• El Jefe del Departamento de Contabilidad o Pagos revisa la Solicitud de Cheque y sus soportes previo la autorización del pago respectivo</li> <li>• El Jefe del Departamento de Contabilidad o Pagos registra su firma como autorización del pago respectivo ?</li> <li>• Se realiza oportunamente los registros contables del pago a realizarse ?</li> <li>• El Jefe de Contabilidad revisa el registro contable realizado ?</li> <li>• Los cheques y comprobantes de egreso vienen debidamente firmados por la persona autorizada para realizar los pagos (Gerente General, Jefe de</li> <li>• Los comprobantes de egreso se encuentran debidamente firmados como señal de recepción del pago por parte de los proveedores ?</li> <li>• Los comprobantes de egreso se encuentran archivados secuencialmente ?</li> <li>• La solicitud de transferencias bancarias vienen soportadas por una orden directa del Jefe de Pagos ?</li> <li>• Se realiza oportunamente los registros contables de la transferencia realizada ?</li> <li>• Se comunica al Jefe de Pagos y departamentos relacionados la ejecución de la transferencia bancaria ?</li> <li>• Se comunica al proveedor beneficiario los datos de la transferencia bancaria realizada a su favor y los documentos a los que aplica ?</li> </ul> | <p>SI</p> | <p>NO</p> | <p><input type="checkbox"/></p> |
|---|---|---|---|

**4) Otros Controles:**

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza mensualmente las reconciliaciones bancarias para cada Banco de la Compañía ?</li> <li>• Se realizan los registros contables de los movimientos bancarios no conocidos por la Compañía hasta la emisión del estado de cuenta bancario ?</li> <li>• El Jefe de Contabilidad revisa el registro contable realizado ?</li> <li>• El Jefe de Contabilidad registra su firma como señal de aceptación y revisión de la reconciliación bancaria realizada ?</li> </ul> | <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> | <p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> |
|---|---|---|---|

Compañía Encuestada:

\_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO C:

Cuestionario de:

Departamento de Contabilidad (Cuentas por Cobrar)

**1) Concesión de Cupos de Créditos a Clientes:**

\* Las concesiones de cupos de crédito a clientes se entregan mediante una Solicitud de Crédito enviada por el cliente e instrumentos bancarios y referencial de su situación financiera ? SI  NO

¿ Qué instrumentos bancarios y referenciales se utiliza en su organización previo la concesión de créditos ?

\_\_\_\_\_

- \* El Jefe de Crédito revisa y comprueba una a una las solicitudes e información enviada por el cliente para solicitar un cupo de crédito ? SI  NO
- \* El Jefe de Crédito define el cupo asignando a cada cliente ? SI  NO
- \* Se otorgan cupos de crédito a clientes que no cumplan con todos los requisitos de información necesarios ? SI  NO
- \* El cliente firma un Pagaré o Letras de Cambio como respaldo del cupo de crédito asignado ? SI  NO
- \* Se comunica a los departamentos involucrados para el monitoreo constante de las ventas realizadas a cada cliente con cupo de crédito ? SI  NO
- \* El sobrepasso del monto de crédito asignado es autorizado mediante firma de autorización por parte del Jefe de Crédito ? SI  NO

**2) Pagos recibidos en Ventanilla de Clientes con Cupos de Crédito Asignados:**

- \* Se elaboran recibos de cobro prenumerados por los pagos realizados por clientes con cupos de crédito ? SI  NO
- \* Los recibos de cobro detallan firma de cobrador como señal de recepción completa y conforme ? SI  NO
- \* Los recibos de cobro detallan firma de cliente como señal de pago realizado ? SI  NO
- \* Se lleva un secuencial de recibos de cobro en archivo ? SI  NO

**3) Pagos recibidos en depósito bancario directo o transferencia de Clientes con Cupos de Crédito Asignados:**

- \* Sus clientes comunican oportunamente los datos del depósito realizado por ellos directamente en la cuenta bancaria de la empresa ? SI  NO
- \* Se verifica inmediatamente en la página web del Banco el depósito realizado por el cliente ? SI  NO
- \* Se elaboran recibos de cobro prenumerados por los pagos realizados por clientes con cupos de crédito ? SI  NO
- \* Se lleva un secuencial de recibos de cobro en archivo ? SI  NO
- \* Se identifica diariamente los depósitos recibidos directamente en nuestra cuenta bancaria pero que no han sido comunicados oportunamente por el cliente ? SI  NO

**3) Control de Cuentas por Cobrar Clientes:**

- \* Se realizan envíos de confirmaciones de saldos periódicas a nuestros clientes ? SI  NO
- \* Se realiza la debida revisión y conciliación de las respuestas recibidas por nuestros clientes ? SI  NO
- \* Se realiza seguimiento de las confirmaciones de saldos enviadas ? SI  NO
- \* Se realiza pasos alternos (revisión en libros) de aquellas confirmaciones de saldo de las cuales no se obtuvo respuesta ? SI  NO
- \* Se realiza revisión periódica de los cupos de crédito para aumentarlos de ser el caso ? SI  NO

Compañía Encuestada: \_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO D:

Questionario de:

**Departamento de Compras - Inventarios disponibles para la venta**

1) Dentro de su organización se elabora un Presupuesto de Compras de Mercaderías para la Venta al Público ?

SI  NO

1.A) Si su respuesta es SI indique el período sobre el cual se proyectan las compras de mercaderías disponibles para la venta

\_\_\_\_\_

¿ Quién aprueba el Presupuesto de Compras de Mercaderías ?

\_\_\_\_\_

2) Respecto a los Requerimientos de Compra:

- \* Los Requerimientos de Compras contienen los datos específicos de las mercaderías a comprarse para luego ser vendidas ? SI  NO
- \* Los Requerimientos de Compras vienen debidamente firmados por el Jefe de Compras ? SI  NO

3) Respecto a Proveedores Nacionales y/o del Exterior:

- \* Se tiene definidos los proveedores nacionales y/o del exterior que nos venden las mercaderías ? SI  NO
- \* Se tiene estipulados proveedores alternos de mercaderías en caso de que nuestros proveedores principales nos fallen ? SI  NO
- \* Se evalúa periódicamente el cumplimiento de nuestros proveedores ? SI  NO

4) Respecto a la Orden de Compra:

- \* Se elabora Orden de Compra para ejecutar la adquisición ? SI  NO
- \* La Orden de Compra viene aprobada por el Jefe de Compras ? SI  NO

5) Recepción de la Mercadería:

- \* Se comunica al Jefe de Bodega la fecha tentativa de arribo de las mercaderías para que prepare a sus colaboradores para realizar la recepción y revisión de las mercaderías ? SI  NO
- \* Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la Orden de Compra emitida ? SI  NO
- \* En el caso de diferencias o inconformidades se procede a reclamar inmediatamente al proveedor para su reposición o cambio correspondiente ? SI  NO
- \* La factura de compra recepcionada detalla los mismos ítems que la Orden de Compra ? SI  NO
- \* El personal de Bodega ubica inmediatamente las mercaderías recibidas en sus perchas respectivas ? SI  NO
- \* Se tiene definido los lugares de ubicación de cada ítem por marca, presentación, etc. ? SI  NO
- \* Se ubica las mercaderías de acuerdo al Método de Inventarios que utiliza la Compañía ? SI  NO

6) Contabilización de la Factura de Compra recibida por los Artículos Recibidos y Registro en Kárdex:

- \* El Jefe de Bodega comunica a los Departamentos involucrados las novedades acerca de las mercaderías recibidas (faltantes, sobrantes, daños, etc.) ? SI  NO
- \* El Departamento de Contabilidad procede a registrar inmediatamente luego de comunicadas las novedades (de haberlas) al registro en kárdex de los artículos recibidos ? SI  NO
- \* Si la respuesta anterior fue SI, se lleva al día el Kárdex de los artículos ? SI  NO
- \* El Departamento de Compras remite al Departamento de Contabilidad inmediatamente la factura de compra ? SI  NO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO D:

Cuestionario de:

Departamento de Compras - Inventarios disponibles para la venta

- \* Se registra en los libros contables inmediatamente luego de recibida la factura de compra respectiva ? SI  NO
- \* Se comunica oportunamente al Departamento de Pagos o Cuentas por Pagar el pago a realizarse ? SI  NO

7) Control de las Existencias de Mercaderías:

- \* Se realizan periódicamente Inventarios Físicos por líneas de productos, tipos, presentaciones, rotación, etc. ? SI  NO
- \* Se comunica oportunamente al Departamento de Contabilidad las diferencias obtenidas en dichos inventarios con los respectivos justificativos ? SI  NO
- \* El Departamento de Contabilidad revisa oportunamente las diferencias y justificativos obtenidos en los Inventarios Físicos ? SI  NO
- \* Quién autoriza los ajustes de Inventarios ?

- \* Existe una persona encargada de los Inventarios Físicos en el Departamento de Contabilidad ? SI  NO
- \* Se elaboran Actas de Inventarios de Mercaderías ? SI  NO

8) Despacho y Embalaje de las Mercaderías Vendidas:

- \* Se recibe oportunamente las facturas de ventas desde el Departamento de Ventas para proceder con la separación, embalaje y despacho de las mercaderías vendidas ? SI  NO
- \* Se realiza la separación de las mercaderías vendidas inmediatamente luego de recibidas las facturas de venta ? SI  NO
- \* El Jefe de Bodega revisa las mercaderías separadas por sus colaboradores para proceder al respectivo embalgaje y despacho ? SI  NO
- \* El Jefe de Bodega controla el correcto embalaje de las mercaderías para evitar posibles daños ? SI  NO
- \* El Jefe de Bodega firma la factura de venta como señal de despacho completo de la mercadería a los clientes ? SI  NO

Compañía Encuestada: \_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO E:

Cuestionario de:

**Departamento de Compras - Activos Fijos, Repuestos y Suministros**

1) Dentro de su organización se elabora un Presupuesto de Compras por Tipos de Artículos ?

SI  NO

1.A) Si su respuesta es Sí indique el período sobre el cual se proyectan las compras de activos fijos, artículos consumibles y repuestos de su organización

\_\_\_\_\_

¿ Quién aprueba el Presupuesto de Compras ?

\_\_\_\_\_

2) Respecto a los Requerimientos de Compra:

- \* Los Requerimientos de Compras contienen los datos completos del solicitante (departamento, nombre, cargo, etc.) ? SI  NO
- \* Los Requerimientos de Compras detallan claramente los ítems necesarios (cantidad, marca, detalles técnicos, etc.) ? SI  NO
- \* Los Requerimientos de Compras vienen debidamente firmados por el solicitante y el Jefe Inmediato ? SI  NO

3) Respecto al Trámite de las Adquisiciones:

- \* Se solicita cotizaciones a diferentes proveedores previo a la realización de la compra ? SI  NO
- \* Se realiza comparativo de cotizaciones para escoger la mejor opción de compra respecto a: precios, plazos, descuentos, etc. SI  NO
- \* El Jefe de Compras revisa y aprueba la mejor cotización previo a la compra ? SI  NO
- \* Se elabora Orden de Compra para ejecutar la adquisición ? SI  NO
- \* La Orden de Compra viene aprobada por el Jefe de Compras ? SI  NO

4) Recepción y Entrega de los Artículos Recibidos:

- \* Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la Orden de Compra emitida ? SI  NO
- \* En el caso de diferencias o inconformidades se procede a reclamar inmediatamente al proveedor para su reposición o cambio correspondiente ? SI  NO
- \* La factura de compra recepcionada detalla los mismos ítems que la Orden de Compra ? SI  NO
- \* La fecha de la Orden de Compra es anterior a la fecha de la Factura de Compra ? SI  NO
- \* Cuando se entregan los artículos a los usuarios se registra la firma de conformidad respectiva en el Requerimiento de Compra ? SI  NO

5) Contabilización de la Factura de Compra recibida por los Artículos Recibidos:

- El Departamento de Compras remite al Departamento de Contabilidad inmediatamente la factura de compra ? SI  NO
- Se realiza una clasificación adecuada del artículo adquirido ? (ejemplo: activo fijo, suministro de oficina, de limpieza, etc.) SI  NO
- Se registra en los libros contables inmediatamente luego de recibida la factura de compra respectiva ? SI  NO
- Se comunica oportunamente al Departamento de Pagos o Cuentas por Pagar el pago a realizarse ? SI  NO

6) Activos Fijos:

- \* Previo a la adquisición de Activos Fijos, el usuario solicitante indica las características necesarias, datos técnicos, marca, posibles proveedores, etc. ? SI  NO
- \* La Adquisición de Activos Fijos viene previamente aprobada por el Jefe SI  NO

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
*Instituto de Ciencias Matemáticas*

**ANEXO E:**

Cuestionario de:

**Departamento de Compras - Activos Fijos, Repuestos y Suministros**

- Inmediato del Usuario Solicitante ?
- \* Se indaga sobre la real necesidad de la compra de Activos Fijos ?      SI       NO
  - \* Cuando se recibe el Activo Fijos se ingresa a un Maestro para su adecuado control ?      SI       NO
  - \* Se etiqueta los Activos Fijos para facilitar la ubicación e identificación ?      SI       NO
  - \* Se mantiene un detalle de los Activos Fijos asignados a cada usuario ?      SI       NO
  - \* Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, se revisa constantemente las asignaciones de Activos Fijos de cada usuario indicados en las Hojas de Control ?      SI       NO
  - \* Si la respuesta anterior fue SI, se realiza un Inventario de Activos Fijos previo a la salida de un colaborador de la organización ?      SI       NO
  - \* Se realiza Inventarios Físicos periódicos de Activos Fijos por departamento, áreas, tipos, etc. ?      SI       NO
  - \* Se define periódicamente la baja de Activos Fijos por obsolescencia, daños, etc. ?      SI       NO
  - \* Se elabora Actas de Bajas de Activos Fijos ?      SI       NO

**7) Suministros de Oficina, Computación, Limpieza, etc.:**

- \* Previo a la adquisición de Suministros, el usuario solicitante indica las características necesarias, datos técnicos, marca, posibles proveedores, etc. ?      SI       NO
- \* La Adquisición de Suministros viene previamente aprobada por el Jefe Inmediato del Usuario Solicitante ?      SI       NO
- \* Se indaga sobre la real necesidad de la compra de Suministros ?      SI       NO
- \* Se elabora un Kardex de los artículos para controlar los volúmenes de consumo de cada departamento, usuario, etc. ?      SI       NO
- \* Si la respuesta anterior fue SI, se lleva al día el Kardex de los artículos ?      SI       NO
- \* Se realizan comparativos periódicos de consumos de suministros por departamento, usuario, etc. ?      SI       NO
- \* Se realiza Inventarios Físicos periódicos de Suministros ?      SI       NO
- \* Se elabora Actas de Inventarios de Suministros ?      SI       NO

**3) Repuestos:**

- \* Previo a la adquisición de Repuestos, el bodeguero encargado solicitante indica las características necesarias, datos técnicos, marca, posibles proveedores, etc. ?      SI       NO
- \* La Adquisición de Repuestos viene previamente aprobada por Jefe de Compras ?      SI       NO
- \* Se indaga sobre la real necesidad de la compra de Repuestos ?      SI       NO
- \* Se elabora un Kardex de los repuestos para controlar los volúmenes de consumo y la utilización ?      SI       NO
- \* Si la respuesta anterior fue SI, se lleva al día el Kardex de Repuestos ?      SI       NO
- \* Se realizan comparativos periódicos de consumos de repuestos ?      SI       NO
- \* Se realiza Inventarios Físicos periódicos de Repuestos ?      SI       NO
- \* Se elabora Actas de Inventarios de Repuestos ?      SI       NO

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
*Instituto de Ciencias Matemáticas*

**ANEXO E:**

**Questionario de:**

**Departamento de Compras - Activos Fijos, Repuestos y Suministros**

Compañía Encuestada:

\_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Instituto de Ciencias Matemáticas

ANEXO F:

Cuestionario de:

Departamento de Contabilidad (Cuentas por Pagar)

1) Respecto a Cuentas por Pagar a Corto Plazo:

- \* El Jefe de Pagos define los pagos a realizar a cada proveedor de acuerdo a disponibilidad de dinero, vencimientos de plazos, etc. SI  NO
- \* El Jefe de Pagos indica al encargado elaborar cada pago a proveedor ? SI  NO
- \* Se comunica a los proveedores sobre los pagos realizados y los valores emitidos para que se acerquen a retirar ? SI  NO

2) Respecto a Cuentas por Pagar a Largo Plazo:

¿ Quién define en su organización las necesidades de endeudamiento, instrumentos a utilizarse, formas de pago, etc. ?

- \* Se realiza un estudio previo por parte de la persona autorizada para verificar que se podrá cumplir con las obligaciones próximas a adquirir ? SI  NO
- \* La persona encargada revisa minuciosamente la información solicitada para comprobarla ? SI  NO
- \* La persona autorizada realiza la revisión minuciosa del contrato de la obligación, tabla de amortización, tasas de interés, etc. ? SI  NO
- \* Se realiza una comunicación oportuna a los Jefes de los departamentos involucrados sobre la transacción realizada ? SI  NO
- \* Se envía al Departamento de Contabilidad la documentación de la transacción realizada para proceder a su inmediato registro contable ? SI  NO
- \* El Jefe de Pagos se mantiene atento a los pagos a realizarse y los recursos que necesita para evitar caer en mora ? SI  NO
- \* Se comunica al proveedor sobre el pago realizado ? SI  NO

Compañía Encuestada: \_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
*Instituto de Ciencias Matemáticas*

**ANEXO G:**

Cuestionario de: Departamento de Ventas

1) Dentro de su organización se elabora un Presupuesto de Ventas sobre el cual se proyectan los ingresos futuros y la adquisición de inventarios?

SI  NO

1.A) Si su respuesta es SI indique el período sobre el cual se proyectan las ventas de su organización

\_\_\_\_\_

2) ¿ Quién aprueba el Presupuesto de Ventas ?

\_\_\_\_\_

3) La Fuerza de Ventas tiene conocimiento y preparación respecto a:

<u>Inventarios:</u>	productos de la empresa tradicionales	<input type="checkbox"/>
	productos de la empresa nuevos	<input type="checkbox"/>
	prodectos de la empresa descontinuados	<input type="checkbox"/>
<u>Contabilidad:</u>	elaboración de recibos de cobro	<input type="checkbox"/>
	control de recibos de cobro	<input type="checkbox"/>
	elaboración de retenciones en la fuente	<input type="checkbox"/>
	validez de documentos comerciales	<input type="checkbox"/>
<u>Clientes:</u>	cupos de crédito	<input type="checkbox"/>
	formas de pago	<input type="checkbox"/>
	déscuentos asignados	<input type="checkbox"/>



4) Respecto a las asignaciones de la Fuerza de Ventas:

* Se tiene sectorizado a los clientes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Existe rotación de sectores de clientes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

5) Respecto a las Órdenes de Pedido:

* Las Órdenes de Pedido contienen datos completos de los clientes ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Las Órdenes de Pedido detallan claramente los artículos solicitados ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Las Órdenes de Pedido indican los plazos y descuentos otorgados ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Las Órdenes de Pedido contienen firma del vendedor responsable ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Las Órdenes de Pedido contienen firma del cliente ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

6) Respecto al Ingreso de las Órdenes de Pedido:

6.A) El facturador revisa la Orden de Pedido contra las existencias de inventarios ?

SI  NO

6.B) El facturador elabora la factura de venta respecto a lo detallado en la Orden de Compra ?

SI  NO

7) Respecto a los Recibos de Cobro:

* Se lleva control de las secuencias de Recibos de Cobro entregados a cada vendedor ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Los Recibos de Cobro se encuentran prenumerados ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
* Los Recibos de Cobro se mantienen en forma secuencial ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Escuela Superior Politécnica del Litoral  
*Instituto de Ciencias Matemáticas*

**ANEXO G:**

Cuestionario de:

**Departamento de Ventas**

- \* Se realiza seguimiento de los Recibos de Cobro faltantes en las secuencias ?      SI       NO
- \* Los Recibos de Cobro presentan los datos completos del cliente y de los valores recibidos ?      SI       NO
- \* Se realiza la contabilización inmediata de los Recibos de Cobro para rebajar la cartera de cada cliente ?      SI       NO

**8) Medición de Cumplimiento de las Metas de Ventas:**

- \* Se llevan estadísticas periódicas de los volúmenes de ventas por vendedor ?      SI       NO
- \* Se llevan estadísticas periódicas de cobros recibidos por cliente/vendedor ?      SI       NO
- \* Se llevan estadísticas periódicas de los vencimientos de cartera por cliente/vendedor ?      SI       NO
- \* Se llevan cálculos confiables de comisiones fijas y variables por vendedor ?      SI       NO

**9) Controles Departamento de Ventas:**

- \* Se realizan confirmaciones de saldos cortadas a una fecha específica en base a muestras      SI       NO
- \* Se realizan llamadas a los clientes para verificar que no se realicen pedidos ficticios, reclamos, quejas, etc.      SI       NO

Compañía Encuestada:

\_\_\_\_\_

Nombre de Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Cargo del Funcionario Encuestado:

\_\_\_\_\_

Fecha de Realización de la Encuesta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Encuestador