

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de un manual de procesos de pago a proveedores en una empresa  
dedicada a la producción y comercialización de arroz

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

Deyalit Emilene Coello Ronquillo

Jean Carlos Rocafuerte Soledispa

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

## Dedicatoria

---

Este proyecto lo dedico a mis padres, a mis abuelitos, en especial al sr. Alberto Coello Vaca (†) que siempre estuvo esperando este momento, a mi familia, padrinos y amigos por siempre motivarme a seguir.

**Deyalit Coello Ronquillo**

## Dedicatoria

---

El presente proyecto de titulación se lo dedico a mis queridos padres, los pilares inquebrantables de mi vida. A mi mamá, Jessica Soledispa, cuya inagotable sabiduría, amor y apoyo han sido mi guía constante. Gracias por ser mi inspiración y por enseñarme la importancia de la perseverancia y el sacrificio.

**Jean Carlos Rocafuerte Soledispa**

## Agradecimientos

---

Agradezco a Dios, a mis padres, familia y amigos que siempre me apoyaron y acompañaron en este proceso. A mi compañero de titulación por el excelente trabajo en equipo.

**Deyalit Coello Ronquillo**

## Agradecimientos

---

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi fuente inagotable de apoyo, aliento y amor. Su sacrificio y dedicación han sido la base de mi éxito académico.

A mis profesores y mentores, cuya orientación y conocimientos han sido fundamentales en mi formación académica.

A mi compañera Deyalit Coello, por su trabajo y esfuerzo dedicado en la realización de este proyecto.

**Jean Carlos Rocafuerte Soledispa**

## Declaración Expresa

Nosotros Deyalit Emilene Coello Ronquillo y Jean Carlos Rocafuerte Soledispa acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 31 de enero del 2024.

---

Deyalit Emilene Coello  
Ronquillo



---

Jean Carlos Rocafuerte  
Soledispa

## **Evaluadores**

---

**MSc. Alfredo Armijos De la Cruz**

Profesor de Materia

---

**MSc. Yessenia González Magallanes**

Tutora de proyecto

## RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad diseñar de manual de procesos de pago a proveedores en una empresa cuyo giro de negocio es la producción y comercialización de arroz, mediante la recopilación y relevamiento de información, y evaluación de los controles internos utilizando la metodología COSO ERM, para definir las directrices que orienten el proceso y con las cuales se logre la efectividad en el control de las operaciones.

Se emplearon 4 fases que constaron de: Evaluación del estado actual de la empresa, Diagnostico de control, Análisis de impacto y Diseño de propuesta, con las herramientas de entrevistas, revisión documental, de reportería y estados financieros.

Como resultados se obtuvieron, las calificaciones de los riesgos asociados al proceso de pago a proveedores con los planes de acción planteados y el desarrollo de los hallazgos. Como propuesta final se diseñó el manual de procesos de pago a proveedores con los controles sugeridos para mitigar los riesgos descritos.

Se concluyó que la empresa Piladora “Danny Javier” está expuesta a riesgos financieros y operativos que requieren un pronto tratamiento, por lo cual se ha recomendado la implementación del manual propuesto para mejorar la eficiencia del proceso y reducir posibles pérdidas financieras.

**Palabras clave:** COSO ERM, Procesos, Gestión de pagos, Diagrama de flujo.



## ABSTRACT

*The main goal of this project is to design a Payment Process Manual in a business related to the production and distribution of rice, through the collection and survey of information, and evaluation of internal controls using the COSO ERM methodology for the establishment of guidelines associated to the process and to achieve the effectiveness in the control of operations.*

*In this project were used four phases that consisted of: Situational analysis of the company, control diagnosis, impact analysis and proposal design, with the tools of interviews, documentary review, reporting and financial statements.*

*As results, the ratings of the risks associated with the supplier payment process were obtained with the proposed action plans and the development of the audit findings. As a final proposal, the supplier payment process manual was designed with the suggested controls to mitigate the risks described.*

*It could be concluded that “Piladora Danny Javier” is exposed to financial and operational risks that require prompt treatment, whit the proposed manual is recommended to improve the efficiency of the process and reduce possible financial losses.*

**Keywords:** *COSO ERM, Processes, Payment management, Flowchart.*

## Índice general

RESUMEN .....	I
ABSTRACT.....	II
Índice general.....	III
Índice de figuras.....	V
Índice de tablas .....	V
Capítulo 1.....	1
1. Introducción.....	2
1.1 Descripción del problema .....	2
1.2 Justificación del problema .....	2
1.3 Alcance .....	3
1.4 Objetivos .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Marco teórico .....	4
1.5.1 Marco conceptual.....	4
1.5.2 Marco legal .....	6
Capítulo 2.....	9
2. Metodología.....	10
2.1 Análisis situacional de la empresa .....	10
2.1.1 Entrevistas al personal .....	10
2.1.2 Técnicas de observación .....	11
2.1.3 Revisión documental.....	11
2.2 Diagnóstico de control .....	11
2.2.1 Análisis de causas .....	11
2.2.2 Diagramas de flujo de los procesos actuales.....	12
2.2.3 Identificación de riesgos .....	13
2.3 Análisis de impacto .....	13
2.3.1 Evaluación de riesgos .....	13
2.3.2 Actividades de control .....	14
2.3.3 Matriz de riesgos.....	15
2.4 Diseño de propuesta .....	15
Capítulo 3.....	18
3. Resultados y análisis.....	19
3.1 Análisis situacional de la empresa .....	19
3.1.1 Estructura organizacional.....	19
3.2 Diagnóstico de control .....	23

3.2.1	Análisis de causas .....	23
3.2.2	Diagrama de flujo de proceso actual.....	23
3.3	Análisis de impacto.....	27
3.3.1	Matriz de Riesgos .....	27
3.3.2	Descripción de Hallazgos .....	33
3.4	Diseño de propuesta.....	35
3.5	Análisis de costo .....	36
3.5.1	Costos asociados al proyecto .....	36
3.5.2	Beneficios asociados al proyecto .....	36
Capítulo 4	.....	38
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	39
4.1	Conclusiones .....	39
4.1.1	Objetivo 1.....	39
4.1.2	Objetivo 2.....	39
4.1.3	Objetivo 3.....	41
4.2	Recomendaciones .....	42
Referencias	.....	44
Anexos	.....	45

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b> .....	3
<b>Figura 2</b> .....	10
<b>Figura 3</b> .....	12
<b>Figura 4</b> .....	20
<b>Figura 5</b> .....	22
<b>Figura 6</b> .....	23

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	13
<b>Tabla 2</b> .....	14
<b>Tabla 3</b> .....	14
<b>Tabla 4</b> .....	14
<b>Tabla 5</b> .....	27
<b>Tabla 6</b> .....	34
<b>Tabla 7</b> .....	36

## **Capítulo 1**

## **1. Introducción**

### **1.1 Descripción del problema**

En la empresa arrocera, foco del presente estudio, se ha logrado identificar que no cuenta con el respectivo instructivo o manual de procedimientos que oriente en la ejecución del proceso de pagos a proveedores, lo que genera ciertas dificultades como la falta de claridad, puesto que el personal encargado de gestionar los pagos a proveedores puede no contar con una guía clara sobre cómo realizar sus tareas. Por consiguiente, esto puede dar lugar al origen de errores, debido a que puede existir un mayor riesgo de incorrecciones en los cálculos, registros y autorizaciones de pagos. Además, puede existir el riesgo de que no se puedan establecer responsabilidades directas en el caso de procesarse movimientos no razonables.

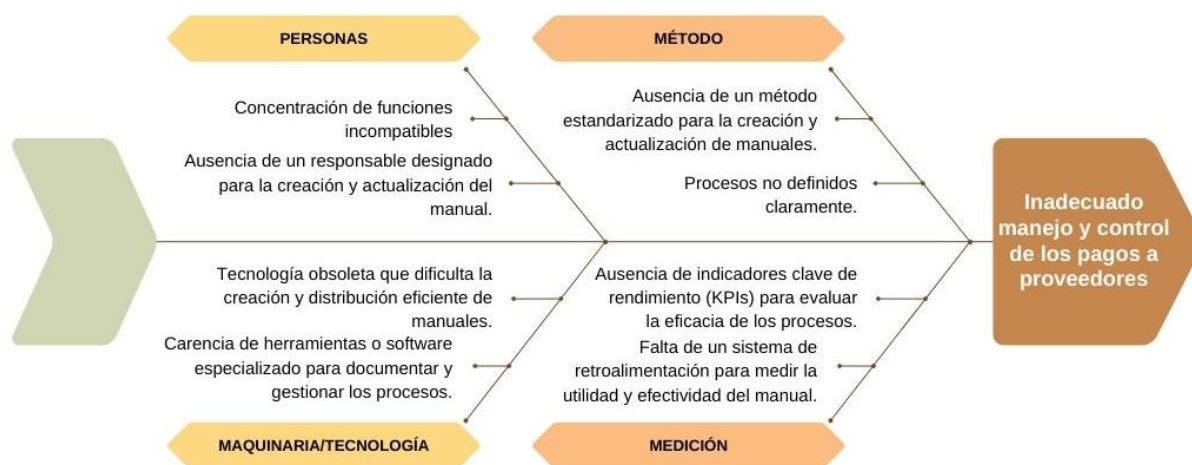
Por otro lado, se generan dificultades como la ineficiencia, puesto que, al no contar con procedimientos claros, puede dar lugar a la realización de tareas innecesarias o duplicadas, impidiendo así una gestión efectiva de los pagos a proveedores.

### **1.2 Justificación del problema**

La empresa muestra debilidades en el proceso de pagos a proveedores, lo cual ha causado la generación de movimientos no razonables, por ejemplo, se determinó una diferencia de \$107.707 entre el mayor de la cuenta de la cuenta Proveedores por pagar (\$723.987) y el reporte operativo (\$831.693), lo cual reduce la confianza en la veracidad de las cifras que se muestran en los EEFF, adicionalmente la empresa presenta procesos de compra con proveedores informales debido al alto nivel de rusticidad en el sector.

**Figura 1**

*Diagrama de causa - efecto*



En la figura 1 se detallan las posibles causas que contribuyen al problema de la ausencia de un manual de procesos de pago a proveedores, por lo que es de gran importancia para la empresa documentar las tareas que se ejecutan en el día a día. El área de pagos interviene en los ingresos y salidas de dinero y el flujo de la empresa, por ejemplo, gran parte de las compras que efectúa la empresa, se realizan a proveedores informales que no tienen Registro Único de Contribuyentes (RUC) por lo que se generan riesgos tributarios actuales o futuros, excepto si son proveedores con un alto nivel de rusticidad y se les emite una liquidación de compras. Por lo que es imperativo estructurar un manual de procesos de pago a proveedores de bienes y servicios, que permita definir las actividades que intervienen en los procesos y establecer sus tiempos de ejecución.

Por consiguiente, con la estandarización de las actividades de este proceso, se prevé obtener un mejor control interno y transparencia en los pagos realizados en la empresa.

### 1.3 Alcance

El presente proyecto se enfocará en las tareas que se efectúan a lo largo del proceso de pago a proveedores de una empresa arrocera, para el posterior diseño del manual de procedimientos el cual será aplicable a las personas que laboran en las divisiones tanto

administrativa como financiera que incluyen la gestión de pagos, con quienes se mantendrán reuniones como fuente de información.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Diseñar un manual de procesos de pago a proveedores de bienes y servicios en una empresa dedicada a la producción y comercialización de arroz, mediante la recopilación y relevamiento de información, y evaluación de los controles internos utilizando la metodología COSO ERM, para la disposición de las normas que orienten el proceso y logro de la efectividad en el control de las operaciones.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

1. Reunir información inherente al proceso actual de pagos a proveedores, por medio del levantamiento de procesos y técnicas de observación, para la identificación de las actividades significativas y personal que interviene en el proceso.
2. Evaluar el control interno en el proceso de pagos a proveedores, a través de la realización de actividades de revisión de procesos, documentos y construcción de la matriz de riesgo, a fin de que se determinen las oportunidades de mejoras y las sugerencias para la disminución de los riesgos.
3. Diseñar un manual de procesos para pagos a proveedores, a través de la elaboración del flujograma del proceso y documentación de las disposiciones establecidas por la administración, para el logro de la efectividad en los controles aplicados.

## **1.5 Marco teórico**

### ***1.5.1 Marco conceptual***

**1.5.1.1 Proceso.** Una serie de labores que se realizan de manera coordinada para transformar elementos de entrada en un resultado deseado (ISO, 2015).



**1.5.1.2 Proveedor.** Entidad que provee bienes o servicios a otra institución. Estos bienes o servicios son necesarios para que las empresas o personas puedan realizar sus actividades comerciales o económicas (Sánchez Galán, 2021).

**1.5.1.3 Gestión de proveedores.** Forma en que una empresa compradora identifica, selecciona y gestiona a los proveedores de servicios y bienes que necesita para su funcionamiento (Team, 2022).

**1.5.1.4 Políticas.** Se originan a partir de los objetivos de la organización y representan principios que orientan la dirección de las acciones operativas en la organización, asegurando que los métodos y procedimientos de trabajo estén coherentemente alineados con los propósitos de la institución (Organization of American States, 2007).

**1.5.1.5 Manual de procedimientos.** Pilar fundamental para la organización, describe con precisión las actividades a realizar en las tareas cotidianas. Funciona como un canal de intercambio de información de forma ordenada que es esencial para el adecuado desenvolvimiento de la organización (States, 2007).

**1.5.1.6 Diagrama de flujo.** Constituye una representación que muestra el orden de las actividades. Su valor es señalar la secuencia del proceso, identificar las unidades y especificar quiénes realizan cada etapa. En resumen, representa de manera simbólica o gráfica un procedimiento administrativo. Esta herramienta resulta altamente beneficiosa para lograr una comprensión precisa de las distintas etapas de cualquier proceso y cómo operan. En consecuencia, facilita la comprensión y el análisis, lo que a su vez posibilita la oportunidad de mejorar los procedimientos involucrados (Manene, 2011).

**1.5.1.7 Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 315.** “Esta NIA comprende la responsabilidad del auditor al momento de reconocer y valorar los riesgos de incorrección material sobre los estados financieros” (IAASB, 2019).

**1.5.1.8 Manejo de Riesgos Empresariales, Coso ERM.** Sistema que destaca la relevancia de reconocer y evaluar los riesgos que podrían manifestarse durante la

formulación y realización de estrategias y procesos. El enfoque del COSO ERM se centra en generar valor mediante el control y ajustes regulares. A continuación, se describen los cinco elementos del control interno presentes en el COSO ERM:

**1.5.1.8.1 *Gobierno y cultura.*** Según COSO (2017), el liderazgo establece el tono organizacional al subrayar la relevancia del manejo riesgos empresariales y asignar responsabilidades de supervisión. En cuanto a la cultura, abarca principios éticos, reacciones anticipadas y la comprensión de los riesgos en la entidad.

**1.5.1.8.2 *Estrategia de objetivos.*** En el presente componente, COSO (2017) indica que la planificación estratégica integra la administración de riesgos de una organización, la estrategia y la definición de objetivos. Se establece un nivel de tolerancia al riesgo alineado con la estrategia, y los objetivos ayudan como soporte para identificar, evaluar y abordar los riesgos.

**1.5.1.8.3 *Desempeño.*** Según COSO (2017), en este componente se deben identificar y evaluar los riesgos que pudieran tener un impacto la estrategia y los objetivos. Se priorizan según su gravedad y se elige una respuesta apropiada. Posteriormente, los resultados se informan a las partes interesadas en el riesgo.

**1.5.1.8.4 *Evaluación y revisión.*** COSO (2017) destaca la importancia de revisar el desempeño de los componentes de gestión empresarial dentro de la organización.

**1.5.1.8.5 *Información, comunicación y reporte.*** COSO (2017) indica que la administración de riesgos conlleva un desarrollo constante de recopilación y difusión de información relevante proveniente de diversas fuentes, que se transmitan en todas las direcciones y a través de todos los niveles de la organización.

## **1.5.2 *Marco legal***

**1.5.2.1 *Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).*** Constituye la base legal que rige el funcionamiento del ámbito tributario en Ecuador, decreta los principios generales del sistema tributario, los tributos que se recaudan en el país y los contribuyentes obligados a

pagarlos. También, regula los procedimientos para la administración y recaudación de los tributos.

**1.5.2.2 Reglamento para aplicar la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI).** Es el documento que complementa y explica los aspectos técnicos de la LRTI. Su principal objetivo es proporcionar directrices y procedimientos específicos para la correcta implementación y cumplimiento de la LRTI, que es la legislación base en materia de impuestos en el país. Establece reglas acerca de la estipulación de la base imponible, las tasas impositivas, las exenciones y deducciones fiscales, las obligaciones de los contribuyentes, los plazos para presentar los deberes y tributos, así como las sanciones por incumplimiento.

**1.5.2.3 Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.** Documento que define aquel tratamiento correspondiente a los comprobantes tributarios el cual contiene las normas y directrices sobre su uso y llenado, así como, los requisitos que deben cumplir cada uno de estos documentos para respaldar las transacciones realizadas entre los contribuyentes.

**1.5.2.4 Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado.** Esta legislación tiene como objetivo principal combatir el abuso de poder por parte de empresas con dominio en el mercado. Busca prevenir, detectar y sancionar prácticas anticompetitivas como acuerdos colusorios, fijación de precios abusivos y exclusión de competidores.

**1.5.2.5 Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.** Su función principal es impulsar el crecimiento del sector agropecuario y rural, siempre velando por el cuidado del medio ambiente y los bienes productivos. Su propósito es enriquecer el estilo de vida de agricultores y comunidades rurales a través de tácticas que fomenten la inclusión social, la conexión con los mercados nacionales y extranjeros, y el acceso a servicios e infraestructura.

**1.5.2.6 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.** La ley reconoce la diversidad de formas de organización en la producción, desde empresas

tradicionales hasta cooperativas y asociaciones. Además, facilita el comercio exterior a través de herramientas que simplifican los procesos y fomentan la competitividad.

## **Capítulo 2**

## 2. Metodología

El proyecto que se expone se basó en el tipo de metodología cualitativa, y se realizó mediante la ejecución de las siguientes fases: Análisis Situacional de la empresa, Diagnóstico de Control, Análisis de Impacto y Diseño de Propuesta, las cuales se detallan a continuación:

**Figura 2**

*Metodología de la investigación*



### 2.1 Análisis situacional de la empresa

Para tener una visión integral de la empresa, es necesario analizar su estructura organizacional y el desenvolvimiento de sus actividades con respecto al proceso de pagos a proveedores. Por lo que se realizó el levantamiento y relevamiento de la información a través de las técnicas mencionadas a continuación:

#### 2.1.1 Entrevistas al personal

Se coordinaron entrevistas con el personal que labora en la división administrativa, en la cual se desarrolla el proceso de pago a proveedores con el fin de

identificar las tareas que ejecutan durante el procedimiento, los actores involucrados en lo proceso, y los controles que están siendo aplicados sobre este.

### **2.1.2 *Técnicas de observación***

Se utilizó esta técnica con el objetivo de examinar de manera más detallada los procesos, el entorno y la cultura de la entidad. Asimismo, se utilizó para recabar información no verbal acerca de los procedimientos y validar lo obtenido en las entrevistas. Por lo que se procedió a realizar una visita a la empresa, ubicada en el cantón Santa Lucía, en donde se llevan a cabo las actividades del área contable, en cuyo departamento laboran 5 personas. Así mismo, se solicitó estar presente durante la realización del proceso de pago a proveedores.

### **2.1.3 *Revisión documental***

Se solicitaron los registros de los pagos realizados a proveedores, los cuales se encuentran archivados por mes, de los cuales se revisaron los registros del mes de septiembre. De la documentación revisada se constató la existencia de los comprobantes de egreso, sin embargo, existían comprobantes sin firma de autorización de pago y otros que no contenían copia de la factura o liquidación de compra.

## **2.2 *Diagnóstico de control***

Posterior a recopilar la información necesaria, se procedió a efectuar un estudio y revisión de los procesos actuales a través de la ejecución de las siguientes herramientas:

### **2.2.1 *Análisis de causas***

Luego de realizar el levantamiento y relevamiento de la información, se analizó el proceso de pagos a proveedores para obtener un conocimiento de las causas y/o causas potenciales del problema detectado, con la finalidad de tomar acciones de mejora. Esto se logró con la ayuda de un instrumento denominado como diagrama de causa-efecto.

Para la elaboración del diagrama, se necesita desarrollar un conjunto de pasos. En primera instancia, el problema que se va a analizar debe ser definido de una manera clara y concisa. Posteriormente, se construye la estructura básica del diagrama, colocando el

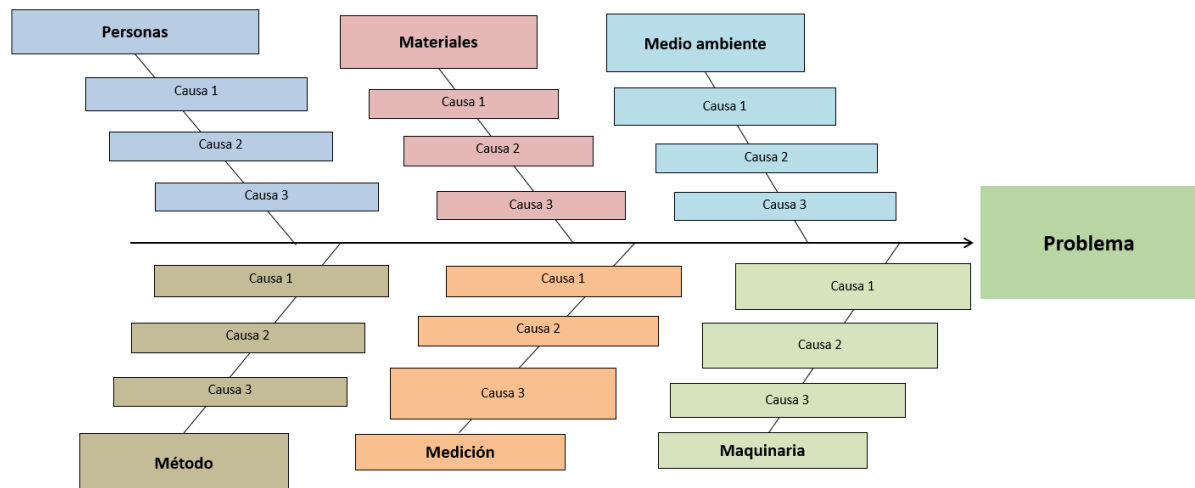
problema en el extremo derecho del eje central horizontal, conocido como la espina dorsal. A este eje horizontal, se conectan flechas secundarias las cuales representan las causas potenciales, estas se clasifican en 6 categorías (6M's) que son: mano de obra, maquinaria o tecnología, método, medio ambiente o entorno, materiales y medición.

Seguidamente, se definen las causas terciarias, que son aquellas que generan las causas potenciales, y estas se representan a través de flechas más pequeñas que se derivan de las flechas secundarias. A continuación, se evalúa la importancia de cada factor, señalando como relevantes aquellas causas que ejercen un mayor impacto sobre el problema. Para finalizar, se documenta toda la información pertinente que resultará útil para llevar a cabo el análisis.

En conclusión, este diagrama se usa como una herramienta gráfica, la cual ayuda a identificar los factores que contribuyen a un problema. Al visualizar estas causas, se pueden tomar decisiones más informadas sobre cómo abordar el problema.

### Figura 3

*Esquema Diagrama de causa – efecto*



#### 2.2.2 Diagrama de flujo del proceso actual

Luego de las entrevistas y visitas realizadas a la empresa, se identificó al personal involucrado en el proceso de pago a proveedores y las actividades que realizan en el día a día para su ejecución. Hemos plasmado estas acciones en un diagrama de flujo. Con este



diagrama se logró definir las etapas de cada proceso, identificar los roles para cada actividad y como estos se relacionan con cada área y ayudan a segregar las funciones de cada rol.

### 2.2.3 Identificación de riesgos

Luego de identificar las actividades del proceso de pago a proveedores, se procedió a inspeccionar los riesgos a los que están sujetas estas actividades, con el objetivo de identificar los sucesos que pueden producir consecuencias dentro de la organización, así como, identificar las causas de los riesgos que ya se han materializado y que estén afectando los objetivos de la empresa. Con esta herramienta se determinó que controles están siendo implantados por la empresa actualmente.

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
Nada probable	Situación o evento que tiene una probabilidad extremadamente baja de ocurrir.	1
Poco probable	Situación o evento que tiene una posibilidad baja de ocurrir.	2
Algo probable	Situación o evento que posee moderada probabilidad de ocurrencia.	3
Probable	Situación o evento que posee alta probabilidad de ocurrencia.	4
Muy probable	Situación o evento que posee muy alta probabilidad de ocurrencia.	5

## 2.3 Análisis de impacto

Luego de realizar la identificación de riesgos potenciales que influye en el proceso pago a proveedores, se procedió a realizar la evaluación de cada uno de ellos y de los controles que estaban siendo implementados en los procesos, así mismo, se determinaron las oportunidades de mejora que puedan mitigar los riesgos existentes y las cuales fueron posteriormente plasmadas en la matriz de riesgos.

### 2.3.1 Evaluación de riesgos

Se efectuó una valoración de los riesgos mediante la creación de escalas de medición para la posibilidad de que se presenten y las consecuencias que podrían generar.

La escala utilizada para medir la probabilidad de ocurrencia fue la siguiente:

#### Tabla 1

*Escala de probabilidad de ocurrencia*

		Impacto				
		Sin impacto	Impacto débil	Impacto medio	Impacto alto	Impacto crítico
Probabilidad		1	2	3	4	5
Muy probable	5	5	10	15	20	25
Probable	4	4	8	12	16	20
Algo probable	3	3	6	9	12	15
Poco probable	2	2	4	6	8	10
Nada probable	1	1	2	3	4	5

La escala utilizada para medir el impacto del riesgo fue la siguiente:

**Tabla 2**

*Escala de impacto*

**Tabla 3**

*Escala de impacto – probabilidad*

**Tabla 4**

*Niveles de riesgo*

NIVEL DEL RIESGO	PONDERACIÓN	COLOR
Bajo	1 - 6	
Medio	7 - 12	
Alto	13 - 25	

Esta valoración fue aplicada a cada riesgo para su posterior clasificación acorde a su

GRAVEDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
Sin impacto	Impacto del riesgo es mínimo o no es notable en el proceso.	1
Impacto débil	Impacto de riesgo es de baja importancia o poco notable en el proceso.	2
Impacto medio	Impacto de riesgo es moderado o intermedio en el proceso.	3
Impacto alto	Impacto de riesgo significativo o notable en el proceso.	4
Impacto crítico	Impacto de riesgo extremadamente significativo o de gran magnitud en el proceso.	5

severidad y necesidad de atención. Con esta base se determinó como deben ser gestionados los riesgos.

### 2.3.2 Actividades de control

A partir del estudio de riesgos, se analizaron las labores de control que están siendo implementadas actualmente por la entidad, entre las cuales encontramos que se ejecutan pocos controles y que estos son deficientes, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- La autorización de pagos puede ser dada por el Contador General, Jefe Financiero o Gerente General, sin embargo, existe documentación soporte de los pagos realizados las cuales no contienen firmas de autorización.
- Existen funciones definidas para cada empleado, sin embargo, se determinó que ciertos empleados del área contable suelen realizar actividades que no son inherentes a su cargo.

Se plantearon mecanismos de control que se consideraron necesarios implementar en el proceso con la finalidad de mitigar los riesgos existentes, las cuales fueron propuestas como plan de acción en la matriz de riesgos.

### **2.3.3 Matriz de riesgos**

Sirve como instrumento objetivo de estudio de riesgos, en la cual se plasman los riesgos identificados y muestra de manera consolidada el producto de la valoración de riesgos y controles implementados, adicionalmente se exponen recomendaciones para la entidad evaluada y responsables de los seguimientos de estos controles.

Durante nuestra revisión, se identificaron y evaluaron los riesgos existentes y se determinó la efectividad de los controles que estaban siendo implementados, así mismo, se determinaron los planes de acción para cada riesgo acorde a su valoración para garantizar que la protección frente a eventuales riesgos a los riesgos se ejecuten de manera eficaz, todo esto se encuentra detallado en la Matriz.

### **2.4 Diseño de propuesta**

Por medio del análisis situacional de la empresa, diagnóstico de control, y estudio del impacto de los riesgos asociados al proceso de pagos a proveedores, se lograron determinar debilidades de control como la concentración de funciones incompatibles, por ejemplo, la Asistente de Compras es quien realiza la recepción de los comprobantes de venta emitidos por los proveedores (ejecución), emisión de comprobantes de egreso (ejecución), registro y control de los pagos realizados mediante cheque, transferencia o en efectivo (custodia).

De la misma manera se identificaron oportunidades de mejora que se debían poner en práctica para asegurar la efectividad de los procesos antes mencionados, entre ellas, una inadecuada definición de niveles de autorización para pagos, ausencia de registros de firmas autorizadas, falta de realización de manuales tanto de funciones como de políticas y procedimientos. Con el objetivo de alcanzar este propósito, se planteó el diseño de un manual de procesos fundamentado en la metodología COSO ERM.

El manual de procesos tuvo como enfoque principal el logro de la eficacia en el control de los pagos, estandarizar las actividades de los procesos en mención, además de aminorar la repercusión de los riesgos asociados, con la finalidad de obtener un mejor control interno y transparencia en la administración de los pagos a proveedores realizados en la empresa. El manual de procesos contendrá una organización ilustre y detallada, con apartados que se muestran a continuación:

- **Introducción:** Breve detalle sobre el propósito del manual e importancia del proceso de pagos a proveedores.
- **Objetivos del proceso:** En este apartado se establecen los objetivos específicos de del proceso de pagos a proveedores.
- **Alcance:** Esta sección proporciona claridad y transparencia sobre lo que abarca y lo que no abarca el manual de procesos, evitando malentendidos y asegurando una implementación coherente del proceso de pagos a proveedores.
- **Proceso de pago a proveedores:** Descripción detallada de los pasos necesarios en el proceso de pago a proveedores, desde la preparación hasta la realización de los pagos a proveedores.
- **Diagrama de flujo:** Para la preparación del diagrama del proceso mejorado, se hizo uso del método BPMN (Business Process Model and Notation), mediante el cual se bosquejaron las actividades significativas que influyen en el proceso de pagos, así

como las operaciones de control necesarias para reducir los riesgos existentes en el proceso.

## **Capítulo 3**

### **3. Resultados y análisis**

En el presente capítulo se exponen los hallazgos sobre la investigación, en función de las etapas de la metodología establecida en el capítulo 2.

#### **3.1 Análisis situacional de la empresa**

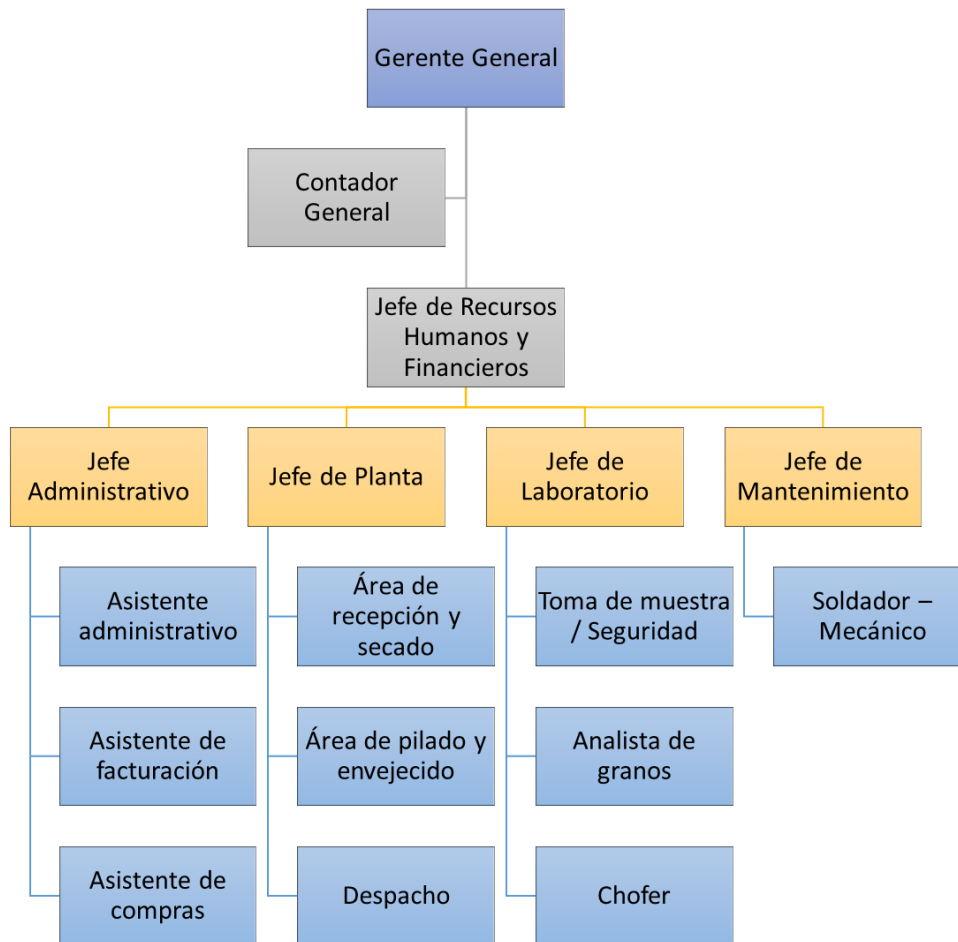
En base al estudio realizado durante el levantamiento de información se reveló que la empresa no ha definido directrices para el proceso de pagos a proveedores.

##### **3.1.1 Estructura organizacional**

La empresa actualmente cuenta una estructura organizacional definida la cual se encuentra plasmada en su organigrama, el cual posee cuatro divisiones:

- División Administrativa y Financiera (Jefe Administrativo)
- División Operativa (Jefe de Planta)
- División de Calidad (Jefe de Laboratorio)
- División de Mantenimiento (Jefe de Mantenimiento)

En la figura 4 se muestra la estructura organizacional de la empresa.

**Figura 4***Organigrama de la empresa*

Al momento de analizar el organigrama adjunto, se lograron determinar debilidades u oportunidades de mejora como, por ejemplo:

- El Contador General se muestra como una relación de asesoría, esto es una mala práctica puesto que el Contador no es un asesor.
- La división de recursos humanos y división financiera se encuentran consolidadas en una sola área denominada jefatura de recursos humanos y financieros, esto es una mala práctica puesto que estas áreas realizan o llevan a cabo actividades diferentes la una de la otra.
- Al igual que en el punto anterior, existe una división que consolida el área administrativa y el área financiera, esto se convierte en una debilidad porque las

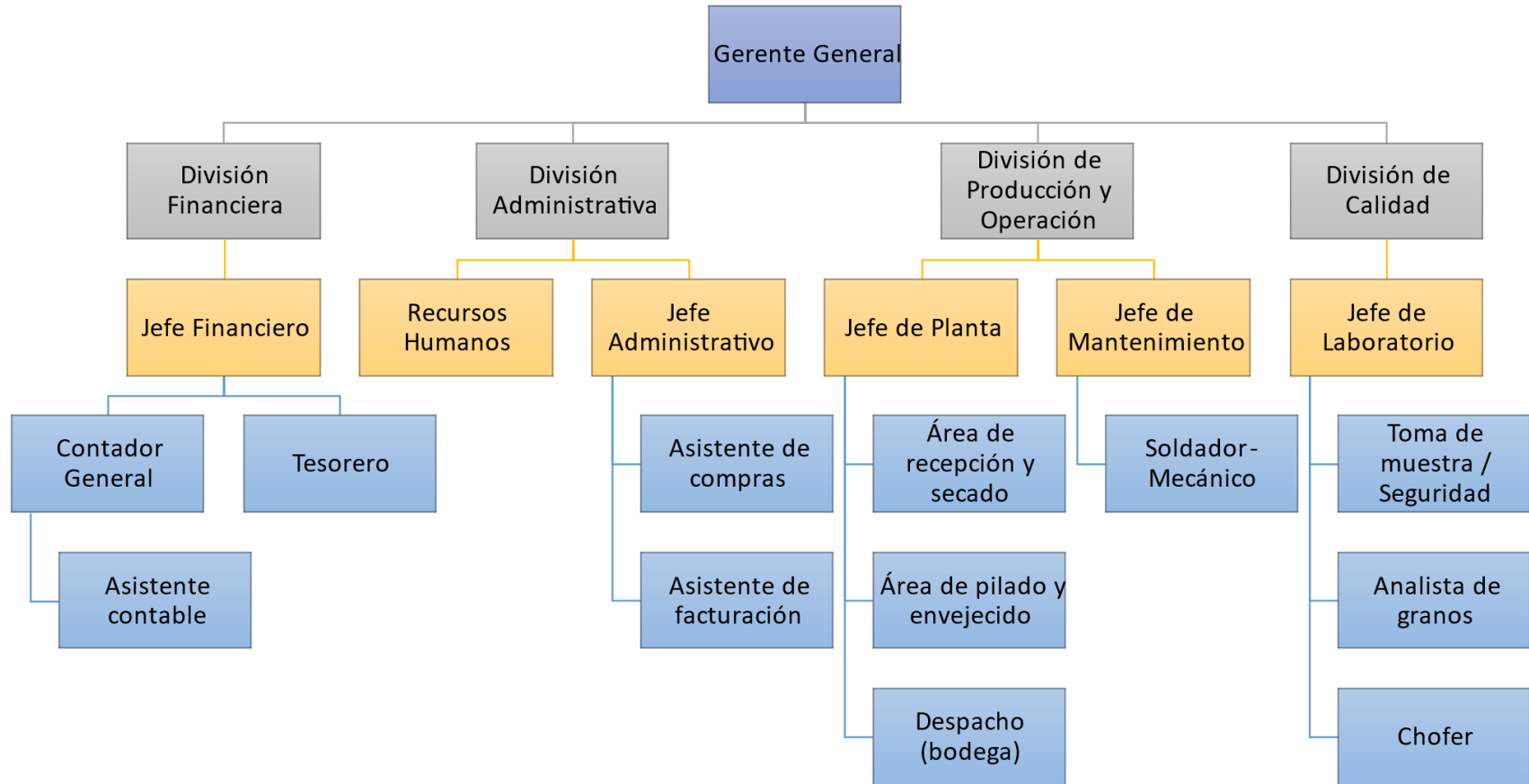


funciones y responsabilidades se concentran en un solo departamento, además de que estas áreas realizan o llevan a cabo actividades diferentes la una de la otra.

En base a estas observaciones se consideró importante la mejora del organigrama actual de la empresa, por lo que se presentó una propuesta mejorada del organigrama (Figura 5) que toma en consideración los puntos detallados anteriormente, esto con la finalidad de mantener una estructura organizacional mejor definida.

**Figura 5**

*Organigrama de la empresa con mejoras propuestas*



### 3.2 Diagnóstico de control

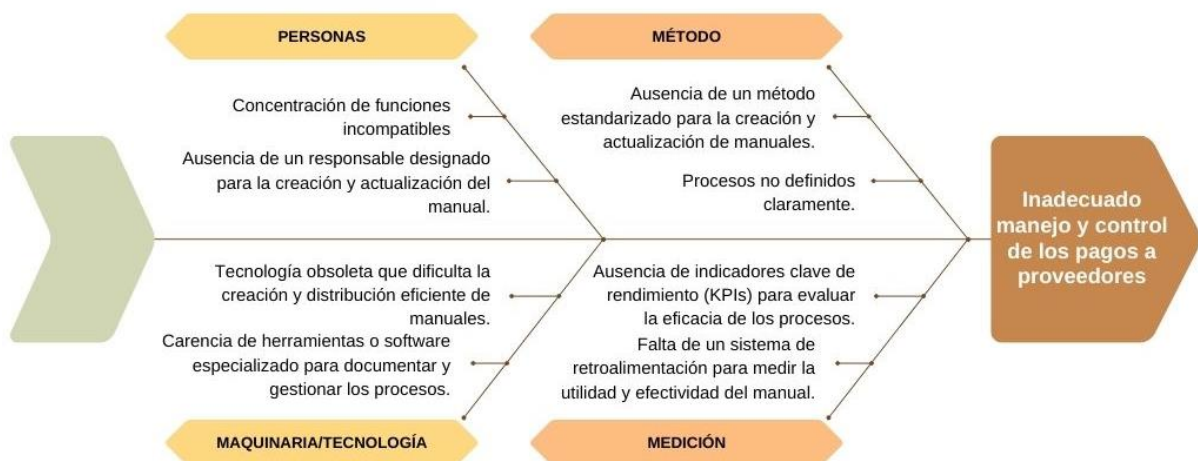
Para emitir el diagnóstico de control de la empresa, hemos utilizado el Diagrama Ishikawa para el análisis de causas, posteriormente se han realizado los diagramas de flujo del proceso que se realiza actualmente para las erogaciones de la empresa, a partir de estos resultados se identificaron los riesgos inherentes al proceso y los que ya se han materializado.

#### 3.2.1 Análisis de causas

En base al examen de la información levantada, en la figura 6, se detallan las posibles razones que contribuyen u originan el problema detectado.

**Figura 6**

*Diagrama de causa – efecto*

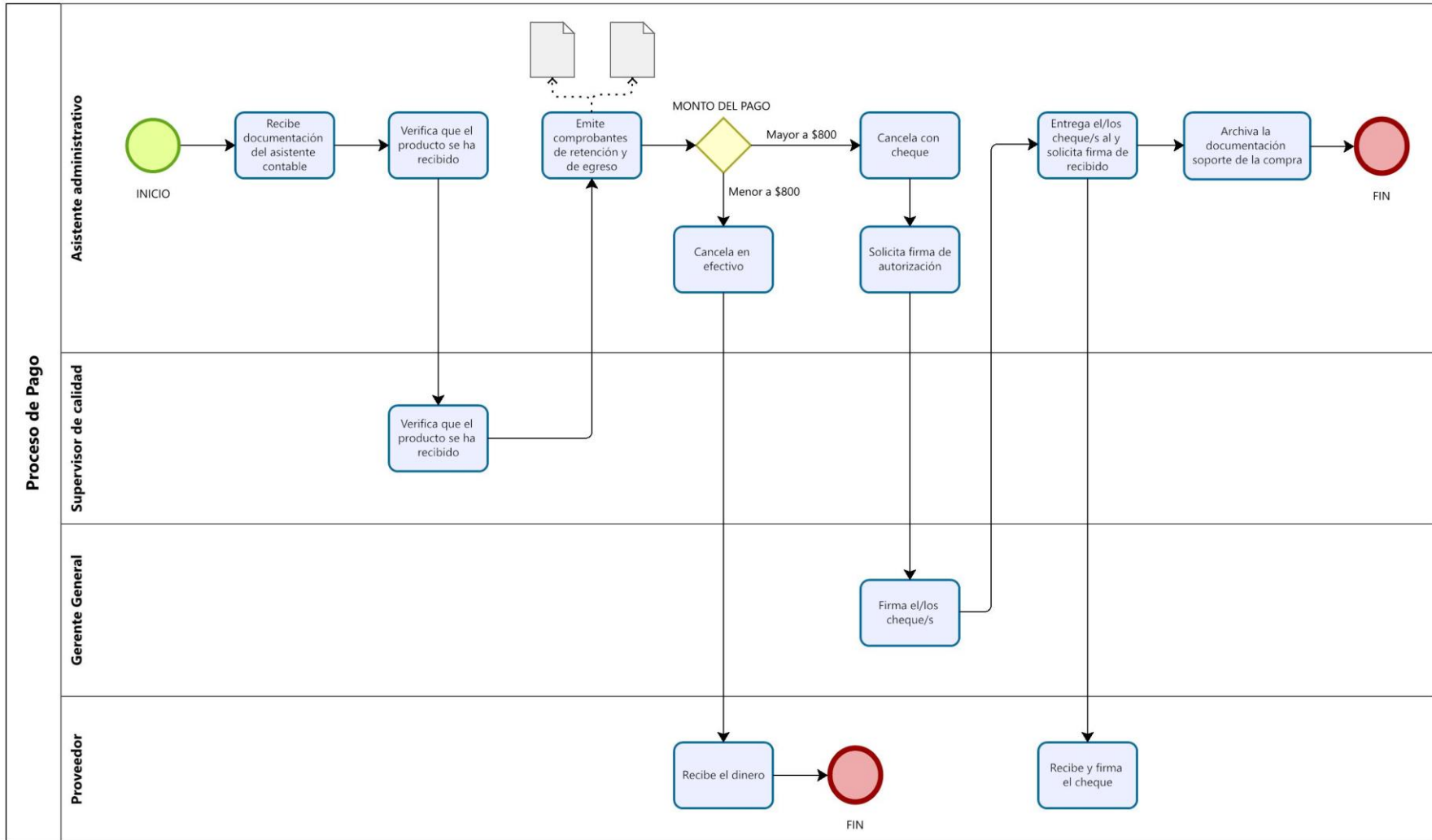


#### 3.2.2 Diagrama de flujo del proceso actual

En la figura 7, se expone el flujograma para el proceso de pago a proveedores.

**Figura 7**

*Diagrama de flujo inicial del proceso de pago a proveedores*



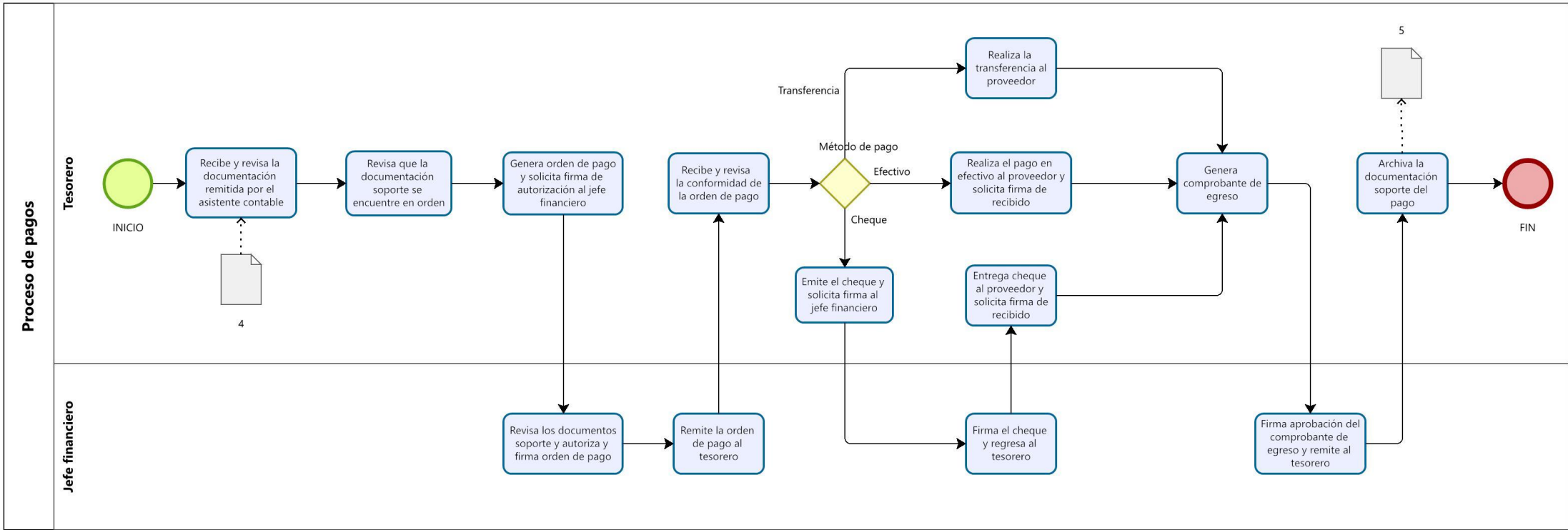
Luego del análisis realizado al diagrama de flujo inicial del proceso, en general, el proceso parece ser eficiente y eficaz. Sin embargo, hay algunas áreas que podrían mejorarse para aumentar la eficiencia y reducir el riesgo de errores que a continuación se detallan:

- En una parte del proceso se menciona que se realizan pagos en efectivo de hasta \$800. Esta política se debe modificar puesto que, en la última reforma a la LRTI se indica que a partir del 20 de diciembre del 2023 los pagos mayores a \$500 ya no pueden realizarse en efectivo, se deberán realizar haciendo del sistema financiero para se pueda deducir el gasto.
- El Gerente General debe firmar los cheques para pagos con un monto superior a los \$800. Esto podría causar retrasos adicionales en el proceso de pago, especialmente si el Gerente General está ocupado o fuera de la oficina. Por lo que, se propone que el Jefe Financiero sea autorizado a firmar los cheques.
- En el proceso la asistente de administrativo realiza funciones de emitir comprobantes de retención y de egreso (ejecución), cancela en efectivo o entrega cheques (custodia), lo que evidencia una concentración de funciones incompatibles. Estas funciones se deberían segregar, y reasignarse la función de emitir los comprobantes de retención a la asistente de compras.

Con base en los puntos anteriormente expuestos, se procedió a proponer cambios en las actividades que se ejecutan en el proceso de pago a proveedores, obteniendo como resultado el diagrama a continuación:

Figura 8

Diagrama de flujo mejorado del proceso de pago a proveedores



### 3.3 Análisis de impacto

A partir del diagnóstico realizado al ambiente de control en el proceso de pagos y a las actividades que realizan actualmente, se identificaron debilidades de control que afectan sustancialmente a la operatividad del área administrativa y que pueden ser contraproducentes para la empresa.

#### 3.3.1 Matriz de Riesgos

**Tabla 5**

*Matriz de riesgos*

No.	Descripción y Causa del Evento de Riesgo	Nivel de Riesgo Inherente				Nivel de Riesgo Residual			
		Probabilidad	Impacto o Severidad	Valoración	Control Actual	Probabilidad	Impacto o Severidad	Valoración	Plan de Mitigación / Acciones de control
1	Inconsistencias entre el mayor contable de la cuenta Proveedores por Pagar y el reporte operativo “Desgloses de saldos de proveedores por vencimiento”, debido a que no se ejecutan cuadraturas oportunas de estos, ni se analizan diferencias.	4	5	20 (Alto)	Reportería de saldos de proveedores con vencimiento del sistema contable. Conciliación de saldos al cierre del año contable	3	5	15(Alto)	Conciliar periódicamente el saldo de la cuenta proveedores por pagar con el reporte operativo. Analizar diferencias y efectuar los correspondientes ajustes en el caso de considerarse necesarios.

2	Sanciones legales por incumplimientos regulatorios, debido a la informalidad de las compras realizadas al menudeo.	5	3	15 (Alto)	Emisión de liquidaciones de compra y retenciones. Realización de declaraciones y presentación de EEFF al ente de control.	4	3	12 (Medio)	1. Crear un área de Auditoría Interna y ejecutar auditorías de cumplimiento de disposiciones legales. 2. Capacitar al personal sobre actualización de bases legales.
3	Cometimiento de errores en el proceso de pagos a proveedores, debido al bajo control y falta de definición de los procedimientos de las divisiones administrativa y financiera.	5	4	20 (Alto)	La Jefa Administrativa realiza la revisión de los pagos realizados	4	4	16 (Alto)	1. Delinear los procesos de las divisiones administrativa y financiera. 2. Capacitación al personal en base a la políticas y procedimientos.
4	Procesamiento de operaciones no relacionadas al cargo o responsable del proceso debido a la ausencia de restricción de perfiles de usuarios e inadecuadas medidas de seguridad.	4	4	16 (Alto)	Actualmente el sistema contable de la empresa posee usuarios y claves para cada trabajador	2	4	8 (Medio)	Restricción de acceso a los perfiles de usuario de los trabajadores.



5	Concentración de funciones incompatibles y conflicto interfuncional debido a imprecisión de funciones por inadecuada estructura organizacional, carencia de manuales de funciones, políticas y procedimientos.	5	3	15 (Alto)	No existen controles	5	3	15 (Alto)	Actualizar estructura orgánica considerando normas de control interno, y establecer, diseñar, difundir e implementar manuales de funciones, políticas y procedimientos.
6	Faltante de efectivo en caja pagadora debido inadecuado control y falta de revisión apropiada de los movimientos y existencias del efectivo por parte del jefe financiero.	5	4	20 (Alto)	La contadora general realiza arqueos constantes a la caja pagadora de la empresa.	3	4	12 (Medio)	1. Establecer un reglamento para la custodia, administración, control y manejo de la caja pagadora, y se verifique su cumplimiento, de preferencia a través de la ejecución de auditorías internas.

									<p>2. Implementar el servicio que ofrecen las entidades financieras de órdenes de pago a proveedores por ventanilla donde el proveedor no necesita tener cuenta bancaria. El banco le debita a la cuenta de la compañía los valores que son cancelados a los proveedores por ventanilla por orden de la compañía.</p>
									<p>3. Designar para la realización de arquez periódicos y sorpresivos, a un área o persona independiente que no ejerza funciones de registros, ejecución, autorización y custodia.</p>
7	Carencia de documentos soporte de los pagos realizados (comprobante de egreso, cheque, carga bancaria, autorizaciones), debido a la poca organización del archivo,	5	3	15 (Alto)	Actualmente se realiza el archivo de los comprobantes de egresos con sus soportes	4	3	12 (Medio)	<p>1. Definir las políticas y procedimientos de los documentos habilitantes para el pago a proveedores, los niveles de revisión y autorización.</p>

	falta de espacio físico y falta de definición del custodio.								2. Designar una persona para la custodia del archivo.
									3. Ampliar y organizar el espacio físico del archivo.
8	Concentración de proveedores debido a la ausencia de procedimientos de selección y evaluación.	5	3	15 (Alto)	No existen controles	5	3	15 (Alto)	Delinear políticas y procedimientos de selección y evaluación para los proveedores recurrentes de la empresa.
9	Detenciones en la cadena de suministro a causa de la ausencia de planes de contingencia y falta de revisión y supervisión operativa.	5	3	15 (Alto)	No existen controles	5	3	15 (Alto)	Implementar planes de contingencia para eventos internos y externos que puedan afectar a las áreas administrativas y de producción.
10	Deterioro del producto por requerimientos en exceso a causa del bajo control y falta de la sistematización de inventarios.	4	4	16 (Alto)	El asistente de bodega realiza el inventario de bodega, el Supervisor de Calidad revisa la calidad del producto	3	4	12 (Medio)	1. Realizar un estudio de factibilidad de la adquisición de un sistema de control de inventarios. 2. Establecer niveles o coberturas de inventario. 3. Revisar consistencia de información procesada: comprobante de ingreso a bodega, factura.

11	Baja calidad de los bienes adquiridos debido a las debilidades en la gestión de supervisión de calidad de la materia prima.	5	3	15 (Alto)	El supervisor de calidad revisa la calidad del producto	3	3	9 (Medio)	Definir las responsabilidades del cargo de supervisión de calidad de materia prima, así como, el perfil que se debe tener para ocupar el cargo.
12	Bienes o servicios no recibidos o inferiores a los facturados debido a la falta de análisis integral del control interno	3	5	15 (Alto)	No existen controles	3	5	15 (Alto)	Establecer políticas de revisión del control interno con una periodicidad específica y contratar un profesional de auditoría para realizar esta gestión de manera oportuna.
13	Estancamiento e ineficiencia en el proceso de pagos debido a deficiencias en la ejecución de proceso	5	3	15 (Alto)	No existen controles	5	3	15 (Alto)	Analizar y determinar la viabilidad de la implementación de un SGI de control para la empresa.
14	Anticipos a proveedores sin documentación soporte a causa de las deficiencias en las operaciones con terceros	4	5	20 (Alto)	Los anticipos realizados son ingresados en el sistema contable.	3	5	15 (Alto)	Elaborar políticas y procedimientos para la concesión de anticipos a proveedores, y establecer niveles de su autorización.

### 3.3.2 Descripción de Hallazgos

#### **A. DIFERENCIAS ENTRE EL SALDO DE LA CUENTA CONTABLE**

##### **PROVEEDORES POR PAGAR VERSUS EL SALDO DEL REPORTE**

##### **OPERATIVO DE PROVEEDORES CON VENCIMIENTO**

Durante la revisión de los mayores contables y reportes operativos con corte al 30 de septiembre del 2023, se determinó una diferencia de \$ 107.707 entre la cuenta contable 21311 Cuentas por Pagar Proveedores (\$723.987) y el Reporte de Proveedores con Vencimiento (\$831.693), lo cual representa el 5.48% de los pasivos de la empresa. De acuerdo a los comentarios del Jefe Administrativo, la diferencia se originó debido a un error de ingreso en el sistema, ya que la deuda fue asignada a otro proveedor en el mes de agosto del 2023, sin embargo, no obtuvimos evidencia suficiente de los registros realizados.

##### **CONCLUSIÓN**

La Gerencia General y el área contable, no han implementado una eficaz supervisión administrativa y financiera de las compras realizadas, además no se han definido las que directrices para este proceso.

##### **(\*) Comentario del Jefe Administrativo**

Se procedió con la regularización del saldo errado del proveedor en el sistema.

##### **RECOMENDACIÓN 1**

El Gerente General deberá disponer al Jefe Administrativo y Contador la revisión oportuna de los saldos de los reportes operativos y cuentas por pagar, así como, los soportes de las compras realizadas, con el propósito de asegurar un adecuado control. Además, estas actividades y las demás que rijan el proceso de pago a proveedores deberán estar reflejadas en el debido manual de procesos.

#### **B. CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES**

Acorde con las entrevistas realizadas a las personas que intervienen en el proceso de pago a proveedores, se identificó que no hay una correcta segregación de funciones y existe personal que realiza actividades no inherentes al cargo que ocupan, como se detalla:

**Tabla 6**

*Detalle de concentración de funciones incompatibles*

<b>CARGO</b>	<b>TIPO DE FUNCIÓN INCOMPATIBLE</b>	<b>DETALLE DE ACTIVIDAD</b>
Asistente Administrativa	Ejecución / Registro / Custodia / Control	Recibe la documentación para el pago, registra la cuenta por pagar, emite los cheques y el comprobante de egreso.
Supervisor de Calidad	Custodia y control	Verifica la entrada del producto y la calidad.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no ha definido correctamente las responsabilidades de los cargos que intervienen en el proceso de pago a proveedores, generando la concentración de funciones, lo cual aumenta el riesgo de fraude.

## **RECOMENDACIÓN 1**

El Gerente General deberá analizar la factibilidad de la implementación de un SGI en donde se defina tanto estructura y cada responsabilidad de los trabajadores de la organización.

## **C. DOCUMENTACIÓN NO UBICADA**

Con corte al 30 de septiembre del 2023 se solicitó a la asistente administrativa la documentación soporte de los pagos realizados, sin embargo, solo nos proporcionaron los últimos comprobantes de egreso emitidos, los cuales carecían de documentos soporte, tales como la factura, retención, liquidación de compra, copia del cheque o comprobante de transferencia.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no lleva un correcto control de la documentación soporte de los pagos realizados.

#### **RECOMENDACIÓN 1**

El Gerente General deberá analizar la factibilidad de la reforma del organigrama de la empresa el cual incluya la creación de los cargos de Tesorería y Jefatura Financiera, con el fin de que ellos revisen y autoricen los pagos.

#### **D. INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

Durante nuestra revisión, se verificó el estado tributario de la empresa en el SRI, de lo cual se evidenció que esta posee obligaciones tributarias pendientes, la empresa no ha cumplido con la carga del Anexo Transaccional Simplificado mensual desde junio del 2022 y el Anexo de Declaración Patrimonial por los años 2022 y 2023.

#### **CONCLUSIÓN**

La empresa mantiene un estado de incumplimiento de obligaciones ante la entidad tributaria lo cual podría causar sanciones pecuniarias en el futuro.

#### **RECOMENDACIÓN 1**

El Gerente General deberá disponer a la Contadora General la regularización de las obligaciones tributarias pendientes, además de la revisión y cumplimiento de estas imposiciones de manera oportuna.

### **3.4 Diseño de propuesta**

Este proyecto pretende la elaboración del manual de procesos pagos a proveedores. Esto se llevará a cabo mediante la valoración de la eficiencia de los controles internos existentes utilizando la metodología COSO ERM, con la finalidad de garantizar una adecuada gestión de los pagos a proveedores en la empresa.

Con el fin de llevar a cabo este objetivo, se recopiló la información haciendo uso de técnicas como el levantamiento y relevamiento de información, a través de la realización de entrevistas y técnicas de observación. Esto permitió el reconocimiento de las áreas

pertinentes, el personal responsable, y los procedimientos que forman parte de la gestión de los pagos a proveedores. Además, se realizó una valoración del control interno mediante el examen de los procedimientos, evaluación de las actividades, y la realización de la matriz de riesgos. A través de este enfoque, se lograron determinar las debilidades de control, oportunidades de mejora, y los riesgos que requieren atención.

El manual se lo puede encontrar en el apartado de anexos del presente documento.

### **3.5 Análisis de costo - beneficio**

En este apartado se exponen los cálculos de los costos y beneficios relacionados al diseño del manual de procesos de pago a proveedores.

#### **3.5.1 Costos asociados al proyecto**

El desarrollo del presente proyecto no supuso ningún costo para la empresa, puesto que los recursos empleados para el diseño del manual de procesos consistieron en el empleo de recursos propios, como dispositivos electrónicos de uso personal y acceso a internet.

#### **3.5.2 Beneficios asociados al proyecto**

En relación con el cálculo de los beneficios del proyecto para la empresa se tomó en consideración los riesgos identificados que, al evaluar los controles aplicados sobre éstos, arrojaron un nivel de riesgo residual medio y alto, y se estableció para cada nivel de riesgo un porcentaje de afectación de 5% y 10% respectivamente.

Por lo tanto, si la administración toma en consideración la aplicación de el o los planes de acción establecidos para cada riesgo en cuestión se podrían estimar beneficios potenciales que a continuación se presentan:

**Tabla 7**

*Detalle de los beneficios asociados al proyecto*

<b>N°</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Nivel de Riesgo Residual</b>	<b>Porcentaje de Afectación</b>	<b>Rubro Afectado</b>	<b>Monto</b>	<b>Ahorro Esperado</b>
-----------	----------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------	--------------	------------------------



R1	Inconsistencias entre el mayor contable de la cuenta Proveedores por Pagar y el reporte operativo	Alto	N/A*	Proveedores por pagar	\$ 107,707	\$ 107,707
R2	Sanciones legales por incumplimientos regulatorio	Medio	5%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 8,245
R3	Cometimiento de errores en el proceso de pagos a proveedores	Alto	10%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 16,490
R4	Procesamiento de movimientos indebidos u operaciones no relacionadas al cargo o al responsable del proceso	Medio	5%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 8,245
R5	Concentración de funciones incompatibles y conflicto interfuncional	Alto	10%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 16,490
R6	Faltante de efectivo en la caja pagadora	Medio	5%	Efectivo	\$ 297,397	\$ 14,870
R7	Falta de documentación soporte de los pagos realizados	Medio	5%	Proveedores por pagar	\$ 723,987	\$ 36,199
R8	Concentración de Proveedores	Alto	10%	Proveedores por pagar	\$ 723,987	\$ 72,398
R9	Interrupción en la cadena de suministro	Alto	10%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 16,490
R10	Deterioro del producto por requerimientos en exceso	Medio	5%	Inventario	\$ 249,263	\$ 12,463
R11	Baja calidad de los productos y servicios adquiridos	Medio	5%	Inventario	\$ 249,263	\$ 12,463
R12	Bienes o servicios no recibidos o inferiores a los facturados	Alto	10%	Utilidad Operacional	\$ 164,905	\$ 16,490
R13	Estancamiento e ineficiencia en el proceso de pagos	Alto	10%	Proveedores por pagar	\$ 723,987	\$ 72,398
R14	Anticipos a proveedores sin documentación soporte	Alto	10%	Cuentas por cobrar	\$ 415,802	\$ 41,580
<b>TOTAL</b>					<b>\$4,480,823</b>	<b>\$440,065</b>

\*Nota. No aplica porcentaje de afectación debido a que es un riesgo que ya se encuentra

materializado

## Capítulo 4

## **4. Conclusiones y recomendaciones**

Una vez culminado el proyecto, se ha diseñado el manual de procesos de pago a proveedores el cuál se considera conveniente y de gran utilidad para la correcta administración de los pagos realizados por la empresa.

Para demostrar la importancia de llevar a cabo este proyecto, se exponen las siguientes conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### **4.1 Conclusiones**

#### **4.1.1 Objetivo 1**

*Reunir información inherente al proceso actual de pagos a proveedores, por medio del levantamiento de procesos y técnicas de observación, para la identificación de las actividades significativas y personal que interviene en el proceso.*

Luego de recopilar la información esencial sobre la empresa, mediante la ejecución entrevistas al personal, datos proporcionados por ellos, y técnicas de observación, se puede concluir lo siguiente:

- Se determinaron los procesos y las tareas que se realizan en la gestión de los pagos a proveedores, así como los colaboradores responsables de cada una de ellas y sus funciones específicas del área.

#### **4.1.2 Objetivo 2**

*Evaluar el control interno en el proceso de pagos a proveedores, a través de la realización de actividades de revisión de procesos, documentos y construcción de la matriz de riesgo, a fin de que se determinen las oportunidades de mejoras y sugerencias para la reducción de los riesgos.*

En base a información obtenida sobre la empresa y pruebas de control aplicadas al proceso, se puede concluir que:

- Para reconocer y valorar los riesgos del proceso de pago a proveedores, se analizó cada uno de los elementos de control del proceso, siguiendo la metodología COSO ERM, a través de la aplicación de cuestionarios para examinar el control interno.
- Los resultados luego de evaluar de los riesgos se utilizaron para construir la matriz de riesgos, que clasifica los riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio. La matriz también incluye información sobre los posibles motivos de los riesgos, los controles existentes para mitigarlos y las acciones que se deben tomar para reducirlos.
- Se logró identificar que la empresa ha mantenido una metodología de trabajo empírica, siendo esto una barrera para el desarrollo organizacional de la empresa que interfiere en su constante crecimiento.

Se determinaron los riesgos a continuación:

- Inconsistencias entre el mayor contable de la cuenta proveedores por pagar y el reporte operativo.
- Carencia de documentos soporte de los pagos efectuados, debido a la poca organización del archivo, falta de espacio físico y falta de definición del custodio.
- Insuficiencia de efectivo en caja pagadora debido a un inadecuado control y falta de revisión apropiada de los movimientos y existencias del efectivo por parte del jefe financiero.
- Sanciones legales por incumplimientos regulatorios, debido a la informalidad de las compras realizadas al menudeo.
- Cometimiento de errores en el proceso de pagos a proveedores, debido al bajo control y falta de definición de los procedimientos de las divisiones administrativa y financiera.

- Procesamiento de operaciones no relacionadas al cargo o al responsable del proceso debido a la ausencia de restricción de perfiles de usuarios e inadecuadas medidas de seguridad.
- Concentración de funciones incompatibles y conflicto interfuncional debido a imprecisión de funciones por inadecuada estructura orgánica, falta de manuales de funciones y procesos.
- Concentración de proveedores debido a la ausencia de procedimientos de selección y evaluación adecuada.
- Interrupciones en la cadena de abastecimiento debido a la ausencia de planes de contingencia y falta de revisión y supervisión operativa.
- Deterioro del producto por requerimientos en exceso a causa del bajo control y falta de la sistematización de inventarios.
- Baja calidad de los bienes adquiridos debido a las debilidades en la gestión de supervisión de calidad de la materia prima.
- Bienes o servicios no recibidos o inferiores a los facturados debido a la falta de revisión y evaluación del control interno por parte de entes independientes.
- Estancamiento e ineficiencia en el proceso debido a deficiencias en la ejecución del proceso.
- Anticipos a proveedores sin documentación soporte a causa de las deficiencias al momento de realizar las operaciones y en relaciones con terceros.

#### **4.1.3 Objetivo 3**

*Diseñar un manual de procesos para pagos a proveedores, a través de la elaboración del flujograma del proceso y documentación de las disposiciones establecidas por la administración, para el logro de la efectividad en los controles aplicados.*

En base a la valoración de los riesgos realizada en el proceso de pago a proveedores, se concluye lo siguiente:

- Se debe estructurar un manual de procesos de pago a proveedores para la fijación de las normas que orienten el proceso, y logro de la efectividad en el control de las operaciones.

#### **4.2 Recomendaciones**

Considerando las conclusiones presentadas en el punto anterior, se recomienda:

- Ejecutar el manual de procesos de pago a proveedores desarrollado en este proyecto con el propósito de garantizar una correcta administración de los pagos a proveedores.
- Poner a conocimiento del personal responsable del proceso el manual, y proporcionar copias del mismo.
- Conciliar periódicamente el saldo de las cuentas con los reportes operativos, se analicen diferencias y se efectúen los correspondientes ajustes en el caso de considerarse necesarios.
- Realizar conciliaciones periódicas entre el saldo de la cuenta contable por pagar de proveedores y el informe operativo o desglose del saldo contable, analizando cualquier discrepancia y aplicando ajustes necesarios, si así se determina.
- Establecer un departamento de Auditoría Interna para llevar a cabo revisiones independientes sobre la eficacia de los controles implementados en las operaciones.
- Diseñar e implementar los manuales para la evaluación y selección de proveedores recurrentes en la empresa.
- Supervisar anualmente el manual de procesos de pago a proveedores para asegurar su cumplimiento, y continúen alineados a las disposiciones establecidas por la empresa.
- Actualizar la estructura orgánica para lograr una correcta segregación de las divisiones.
- Ejecutar un sistema para gestionar los riesgos que ayude a identificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos, que abarque los aspectos del marco de referencia

COSO ERM, para la creación de un plan que permita disminuir o controlar los riesgos.

- Solicitar a las instituciones financieras el servicio de órdenes de pago a proveedores por ventanilla cuando el proveedor no tiene cuenta bancaria, a fin de evitar el riesgo de que se deriven pérdidas para la compañía al realizar cancelaciones en efectivo por montos de hasta USD 500.
- Continuar elaborando otros manuales de políticas y procedimientos de los procesos que hagan falta, a fin de garantizar la efectividad en el control de las operaciones.
- Capacitar al personal sobre las actualizaciones en las bases legales.
- Designar para la realización de arqueos periódicos y sorpresivos, a un área o persona independiente que no ejerza funciones de registros, ejecución, autorización y custodia.
- Analizar y evaluar si es factible implementar un sistema de control de gestión.

## Referencias

Commission, C. o. (Junio de 2017). *Enterprise Risk Management*. Obtenido de COSO:

[https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_61ea5985b03c4293960642fdce408eea.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eea.pdf)

ISO. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de ISO:

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). *Los diagrama de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de Blog de Luis

Miguel Manene: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Sánchez Galán, J. (1 de Septiembre de 2021). *Proveedor*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>

States, O. o. (2007). *MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de Organization of American States:


[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_reptom\\_pj\\_anep.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf)

Team, S. C. (27 de Octubre de 2022). *Gestión de proveedores: ¿Cómo llevarla a acabo de manera efectiva?* Obtenido de SAP Concur:

<https://www.concur.co/blog/article/gestion-de-proveedores#:~:text=Es%20el%20proceso%20mediante%20el,administraci%C3%B3n%20de%20entregas%20y%20pagos.>



## **Anexos**

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>
<b>Código: MPL-GPAG-001</b>		<b>1 /10</b>


# MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS A PROVEEDORES

## PILADORA “DANNY JAVIER”



CÓDIGO	MPL-GPAG-001
VERSIÓN No.	1

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>  <b>2 / 10</b>
<b>Código:</b> <b>MPL-GPAG-001</b>		

## HOJA DE REVISION

### Elaborado por

FECHA	NOMBRE	CARGO	AREA	FIRMA
31-ene-2024				


### Revisado por

FECHA	NOMBRE	CARGO	AREA	FIRMA
		Gerente General		

### Aprobado por

Fecha	Versión de documento	Acta de Aprobación	Aprobador y rol
	1		


Fecha de Actualización	Versión
31-ene -2024	1

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>  <b>3 /10</b>
<b>Código:</b> <b>MPL-GPAG-001</b>		

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1: POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS .....</b>		
<b>4.</b>	<b>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>POLITICAS GENERALES .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 2: PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO A PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS Y PAGO A PROVEEDORES .....</b>		
<b>6.</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES .....</b>	<b>7</b>
<b>7.</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA PAGO A PROVEEDORES ....</b>	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS.....</b>	<b>10</b>

<b>Fecha de Actualización</b>	<b>Versión</b>
31-ene -2024	1

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>  <b>4 /10</b>
<b>Código:</b> <b>MPL-GPAG-001</b>		

## 1. OBJETIVO

Establecer las normas a las que debe sujetarse el proceso de pago de los proveedores de materia prima, bienes y servicios, para que el desembolso sea oportuno con los clientes Externos de la Piladora “Danny Javier”.

## 2. ALCANCE

El presente Manual de Políticas, es de observancia del personal contable y administrativo y de cumplimiento para todo el personal de la Piladora “Danny Javier” que intervenga en el proceso.

## 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Cheque No A la Orden:** Son aquellos cheques que no pueden ser endosados por el beneficiario ya que no pueden ser transferidos a terceros para ser cobrados. La persona que figura en el cheque es la única que puede realizar la operación de cobro.

**Comprobante de Egreso:** Es el documento de soporte que sustenta todo desembolso de dinero de una organización.

**Firmas Alternas:** Personal que actúan con firma autorizada en ausencia del titular.

**Firmas Titulares:** Personal que tiene autorización para firmar.

**Orden de Pago:** Instrucción que da el que emite la orden, de realizar un pago a un tercero (beneficiario). La instrucción se realiza de manera formal a través de un formulario.

## CAPITULO 1: POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

### 4. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

El Jefe Financiero es el responsable de revisar que los desembolsos por pagos a proveedores cumplan con los requisitos establecidos y de velar que el pago se ejecute.

El Tesorero es responsable de generar el pago y obtener las firmas autorizadas.

### 5. POLITICAS GENERALES


5.1 Para el caso de pagos en Efectivo, Cheque y Transferencia, los pagos se realizarán a través de una orden de pago.

5.2 Formas de desembolso de los pagos:

- En efectivo por caja pagadora hasta \$ 500,00.
- Vía transferencia directa o interbancaria.
- A través de cheques de las cuentas bancarias de la


empresa.

Fecha de Actualización	Versión
31-ene -2024	1

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>  <b>5 /10</b>
<b>Código:</b> <b>MPL-GPAG-001</b>		


- 5.3 Los pagos se procesarán máximo en dos días laborables contados desde la recepción de la factura.
- 5.4 Las órdenes de pago deben especificar correctamente lo siguiente: tipo de Desembolso ya sea en Efectivo, Cheque o Transferencia, Beneficiario, Ruc/CC, Valor. En el caso de Transferencia, debe indicarse Nombre de la Institución Financiera a acreditar, Tipo de Cuenta y Número de Cuenta.
- 5.5 El asistente contable deberá realizar diariamente la conciliación diaria de los pagos realizados entre estado bancario / reporte operativo de caja y saldo en libros caja/banco, y se dejará constancia de las firmas de revisión del Contador y aprobación del Jefe Financiero.
- 5.6 El área de archivo será considerada como restringida, y se llevará un orden en las categorías y niveles de confidencialidad, se definirán protocolos seguros para la baja de documentos, acorde con disposiciones legales.
- 5.7 El Tesorero debe verificar que la documentación requerida este completa y acorde a los requisitos establecidos en el capítulo 2 del presente manual; en caso de presentarse inconsistencias notificará a la Asistente de Compras y devolverá la documentación. No se procesarán pagos que presenten inconsistencias en la documentación.
- 5.8 El Tesorero debe generar el comprobante de egreso de los pagos previo a aprobación.
- 5.9 El Tesorero debe administrar las plataformas bancarias para los casos de Transferencias Directas e Interbancarias. Y de la elaboración de cheque en los casos de pago con cheque.
- 5.10 El Tesorero debe solicitar la aprobación de los pagos a las respectivas firmas autorizadas, previa revisión y aprobación de los documentos soporte del pago por parte del Jefe Financiero.
- 5.11 El Tesorero debe realizar el seguimiento a las firmas autorizadas para aprobación de los pagos.
- 5.12 El Tesorero debe realizar la emisión de los cheques.
- 5.13 El tiempo de efectivización de las transferencias Directas, Interbancarias e Internacionales dependerá de la Institución Financiera a la que pertenezca la cuenta del beneficiario.
- 5.14 Los cheques girados a Proveedores personas Naturales, deben ser cheques no a la Orden.

Fecha de Actualización	Versión
31-ene -2024	1

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>  <b>6 /10</b>
<b>Código:</b> <b>MPL-GPAG-001</b>		

- 5.15 El Asistente Contable registra diariamente la confirmación de pago en el sistema contable una vez que los valores ya se encuentren totalmente procesados en la cuenta del beneficiario (proveedor).
- 5.16 Todos los pagos deberán estar respaldados con los documentos habilitantes que se detallan a continuación:
- Orden de pago a Proveedores
  - Comprobante de Egreso
  - Comprobante de Venta
  - Comprobante de Retención
  - Copia de cheque o recibo de caja o comprobante de transferencia bancaria
- 5.17 Para el control de cumplimiento de la política en relación con la documentación se mantendrá un registro centralizado físico o digital de los comprobantes de egreso.
- 5.18 Los documentos habilitantes para la generación de Ordenes de Pagos serán: Comprobante de registro de asiento de diario de la cuenta por pagar al proveedor con todas las firmas de responsabilidad, Liquidación de Compra o Factura, Comprobante de Retención, y documento soporte por el ingreso al área de Recepción y Secado.

<b>Fecha de Actualización</b>	<b>Versión</b>
31-ene -2024	1

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>
<b>Código: MPL-GPAG-001</b>		<b>7 / 10</b>


## CAPITULO 2: PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO A PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS Y PAGO A PROVEEDORES

### 6. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES

SECUENCIA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Tesorero	Recibe la documentación soporte para el pago y revisa que se encuentre en orden <b><u>Documentación Soporte</u></b> Documento soporte por el ingreso al área de Recepción y Secado Asiento de diario de la cuenta por pagar Factura / Liquidación de Compra Comprobante de Retención
2	Tesorera	Genera orden pago y solicita firmas de aprobación
3	Jefe Financiero	Revisa documentación soporte del pago, aprueba y firma la orden de pago y remite a la Tesorera
4	Tesorero	Recibe y revisa la conformidad de la orden de pago con sus soportes
5		<b>Sí el pago es en efectivo:</b>
	Tesorero	6.1 Realiza el pago en efectivo hasta \$ 500 mediante la caja pagadora, solicita firma de recibido y remite recibo de pago a la Tesorera
		<b>Si el pago es en cheque:</b>
	Tesorera	6.1 Emite el cheque y solicita firma al Jefe Financiero
	Jefe Financiero	6.2 Firma el cheque y lo remite a la Tesorera
	Tesorera	6.3 Entrega el cheque y solicita firma de recibido
		<b>Si el pago es por transferencia:</b>
Tesorera	6.1 Realiza transferencia bancaria a la cuenta del proveedor	
6	Tesorera	Emite Comprobante de Egreso
7	Jefe Financiero	Firma aprobación del Comprobante de Egreso y remite al Tesorero
8	Tesorera	Archiva Comprobante de Egreso y soportes del pago <b><u>Documentación</u></b> Comprobante de Egreso Orden de pago Comprobante de Venta Comprobante Retención

<b>Fecha de Actualización</b>	<b>Versión</b>
31-ene -2024	1

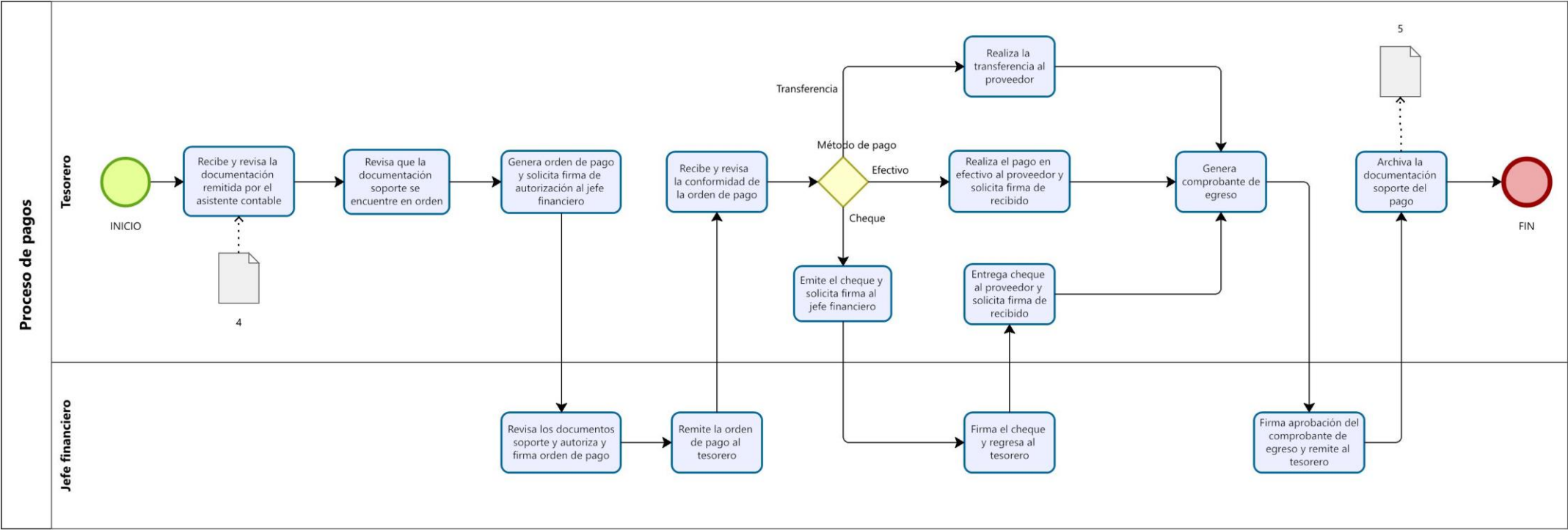



	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>
<b>Código: MPL-GPAG-001</b>		<b>8 /10</b>

		Soporte del Pago (Recibo/Copia de Cheque/Comprobante de transferencia)
--	--	---

Fecha de Actualización	Versión
31-ene -2024	1

**7. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA PAGO A PROVEEDORES**



	<b>MANUAL DE PROCESOS DE PAGOS PROVEEDORES</b>	<b>Página</b>
<b>Código: MPL-GPAG-001</b>		<b>10 /10</b>

## **8. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS**

Todos los trabajadores de la 'Piladora Danny Javier' deben cumplir con las políticas establecidas en el presente manual enmarcado en el rol que corresponda.

Cuando se identifique incumplimientos de los principios y políticas establecidas en el presente manual se tomará las medidas correctivas necesarias en forma oportuna; aplicando el Reglamento Interno de Trabajo o normativa que corresponda.

De ser el caso, las nuevas normas o modificaciones deberán ser puestas a conocimiento del Representante Legal.