



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad

**Cómo mitigar Riesgos de Fraude en una empresa Comercial de la Ciudad de
Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría**

Autor (as):
Paola Cando Ochoa
Sandra López Bravo

Director:
Ing. Fabián Delgado Loor

Cuenca, Ecuador
2008



DEDICATORIA I

El presente trabajo va dedicado para aquellas personas que día a día estuvieron apoyándome en todo el transcurso de mi vida universitaria como han sido mi familia y mis amigos ya que fueron los principales pilares para la culminación de mi carrera.

Paola Cando Ochoa.



DEDICATORIA II

El presente aporte lo dedico a todas aquellas personas quienes en el transcurso de mi vida me han apoyado de diferentes maneras, a mis padres, amigos y profesores que con esfuerzo, sacrificio y amor han estado a mi lado siempre con el afán de verme realizada como persona y futura profesional.

Sandra López Bravo.



AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer primero a Dios, un amigo incondicional que nunca falla por habernos dado unos padres excelentes, por la vida y la educación que necesitamos; también, queremos agradecer a nuestros amigos, por darnos el apoyo para poder progresar, gracias por estar con nosotros en todas las ocasiones de nuestras vidas, no solo en las felices, sino también en las tristezas; y a ustedes nuestros profesores por la enseñanza y la sabiduría que cada día nos brindaron en nuestra vida universitaria.

Paola Cando Ochoa

Sandra López Bravo

RESPONSABILIDAD

Todo lo expuesto en este documento, como propio, es responsabilidad de las Autoras.

Paola Cando Ochoa.

Sandra López Bravo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA I	I
DEDICATORIA II	II
AGRADECIMIENTO	III
RESPONSABILIDAD	IV
INDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	VI
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIAL “AGRIVET”	2
1.1 Marco legal	2
1.2. Esquema organizacional.....	2
1.3. F.O.D.A.....	5
1.4. Examen y Evaluación de los departamentos internos.	11
1.5. Análisis de fraudes cometidos y sus motivos.	13
CAPITULO II ANALISIS DE RIESGOS	17
2.1. Perfil del defraudador.....	17
2.2. Estudio de los controles internos existentes.....	20
2.3. Identificación de las áreas de mayor riesgo	39
2.4. Identificación de riesgos posibles:.....	41
2.5. Mapa de riesgos	42
CAPITULO III ACCIONES Y RECOMENDACIONES ANTI-FRAUDE	51
3.1. COSO Report	51
3.1.1 Elaboración del Programa Anti Fraude	52
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88
ANEXO 1	88
ANEXO 2.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CUESTIONARIO 1.	
Información General de la empresa "AGRIVET"	21
CUESTIONARIO 2.	
CAJA-BANCOS	23
CUESTIONARIO 3.	
CUENTAS POR COBRAR, VENTAS Y COBRANZAS	26
CUESTIONARIO 4.	
CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS.....	30
CUESTIONARIO 5.	

DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVOS A LARGO PLAZO.....	33
CUESTIONARIO 6.	
INVENTARIOS	34
CUESTIONARIO 7.	
NOMINA DE SALARIOS, LIQUIDACION Y PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES .	36
CUESTIONARIO 8	
Metodología de Evaluación y Control de Riesgos.....	54
GRAFICO 1.	
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"	3
GRAFICO 2	
F.O.D.A.	6
GRAFICO 3	
TRIANGULO DEL FRAUDE	17
GRAFICO 4.	
¿Cómo piensan los defraudadores?	19
GRAFICO 5	
IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE MAYOR RIESGO.....	40
GRAFICO 6.	
IDENTIFICACION DE RIESGOS POSIBLES	42
GRAFICO 7.	
MATRIZ DE RIESGOS	45
GRAFICO 8.	
OBJETIVOS DEL COSO REPORT.....	51
GRAFICO 9.	
COMPONENTES DEL COSO REPORT.....	52
GRAFICO 10.	
PONDERACION DEL AMBIENTE DE CONTROL.....	73
GRAFICO 11.	
PONDERACION DE LA EVALUACION DE RIESGOS	77
GRAFICO 12.	
PONDERACION DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.....	79
GRAFICO 13.	
PONDERACION DE LA INFORMACION Y COMUNICACION	81
GRAFICO 14.	
PONDERACION DE LA SUPERVISION.....	82
TABLA 1	
FODA CRUZADO DE LA EMPRESA "AGRIVET".....	9
TABLA 2.	

CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD	43
TABLA 3.	
CALIFICACION DEL IMPACTO.....	44
TABLA 4	
CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS EN VALORES MONETARIOS.....	46

RESUMEN

El riesgo de fraude empresarial hace referencia al enriquecimiento ilícito, el cual, al no aplicarse un adecuado sistema de control, se incrementa; lo que perjudica en varios factores a la empresa ya sean económicos, operativos o humanos; es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad la implementación de un programa sencillo de control y prevención de fraudes basado en los cinco componentes del Coso Report como son: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y Monitoreo; que puedan detectar el crimen

económico antes de su cometido, es decir, un plan para contrarrestar el fraude corporativo de micro empresas comerciales; para esto nos basaremos en “AGRIVET”; una empresa familiar constituida de hecho, que al igual que muchas empresas de nuestro país, desconoce el beneficio de la aplicación y puesta en práctica de un programa como el señalado, el cual, a mediano y largo plazo será recompensado en futuras y mayores ganancias.

ABSTRACT

The corporate fraud risk refers to the illicit enrichment, which, doesn't apply to adequate control system, it's increases; and hurts to the company in some ways like for example: economic, operational or human; is for this reason that the present work has like it's objective the implementation of a simple system of control and prevention of fraud based on the five components of the Coso Report like are: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, Supervision and Monitoring that could detect the economic crime before they have been committed, it's

mean, a plan to combat the micro corporate fraud; for this, we based on “AGRIVET”; a family business company established in fact, which, the same that a lot of companies of our country, doesn't know the benefit of the application of a plan like this, which, in a medium and a large time will be rewarded in futures earnings.



INTRODUCCION

Debido a que en nuestro medio existen empresas afectadas por la falta de políticas y un buen gobierno corporativo, y que han sufrido pérdidas millonarias o cuantiosas por la mala administración, las cuales les han obligado a cerrar o declararse en quiebra, perjudicando no solamente a sus socios e inversionistas sino también al personal que en ella labora y demás relacionados, nos hemos enfocado a la detección de este problema con el fin de realizar un análisis sencillo pero a la vez profundo del giro normal del negocio de una empresa comercial en nuestro medio, tomando como referencia para dicho estudio a "AGRIVET", empresa real a la cual la hemos denominado ficticiamente con este seudónimo al igual que el de otras empresas relacionadas por razones confidenciales, cabe recalcar que la información y datos obtenidos de la misma será completamente veraz.

La situación actual de la empresa "AGRIVET" será nuestro punto de partida para poder identificar aquellas áreas más susceptibles de fraude, tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para posteriormente poder crear un mapa de riesgos que nos ayude a determinar los controles existentes y establecer aquellos que pueden ser implementados junto con las acciones y recomendaciones anti-fraude pertinentes.

A su vez proporcionaremos una herramienta fácil y flexible que pueda ser aplicable en cualquier empresa comercial para que esta no se vea afectada por falta de medidas preventivas eficaces y eficientes, y al mismo tiempo adopte un criterio diferente de lo que significa salvaguardar los bienes de una organización a través de la mitigación de fraudes para lograr su objetivo. La metodología a utilizarse será la descriptiva ya que nos basaremos en los conceptos de Auditoria Forense y Administración de Riesgos, los cuales serán aplicados en nuestro estudio a fin de diagnosticar y determinar las soluciones necesarias al problema planteado.

CAPITULO I.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIAL “AGRIVET”

1.1 Marco legal:

En mayo de 1980, se formó la empresa “AGRIVET”, integrada por 3 socios familiares, la misma que se constituyó como una sociedad de hecho, actualmente, su ubicación es en la ciudad de Cuenca; teniendo como su actividad principal la distribución de alimentos balanceados y diferentes productos complementarios tales como: antibióticos, vitaminas, vacunas y todo lo concerniente dentro de la línea avícola.

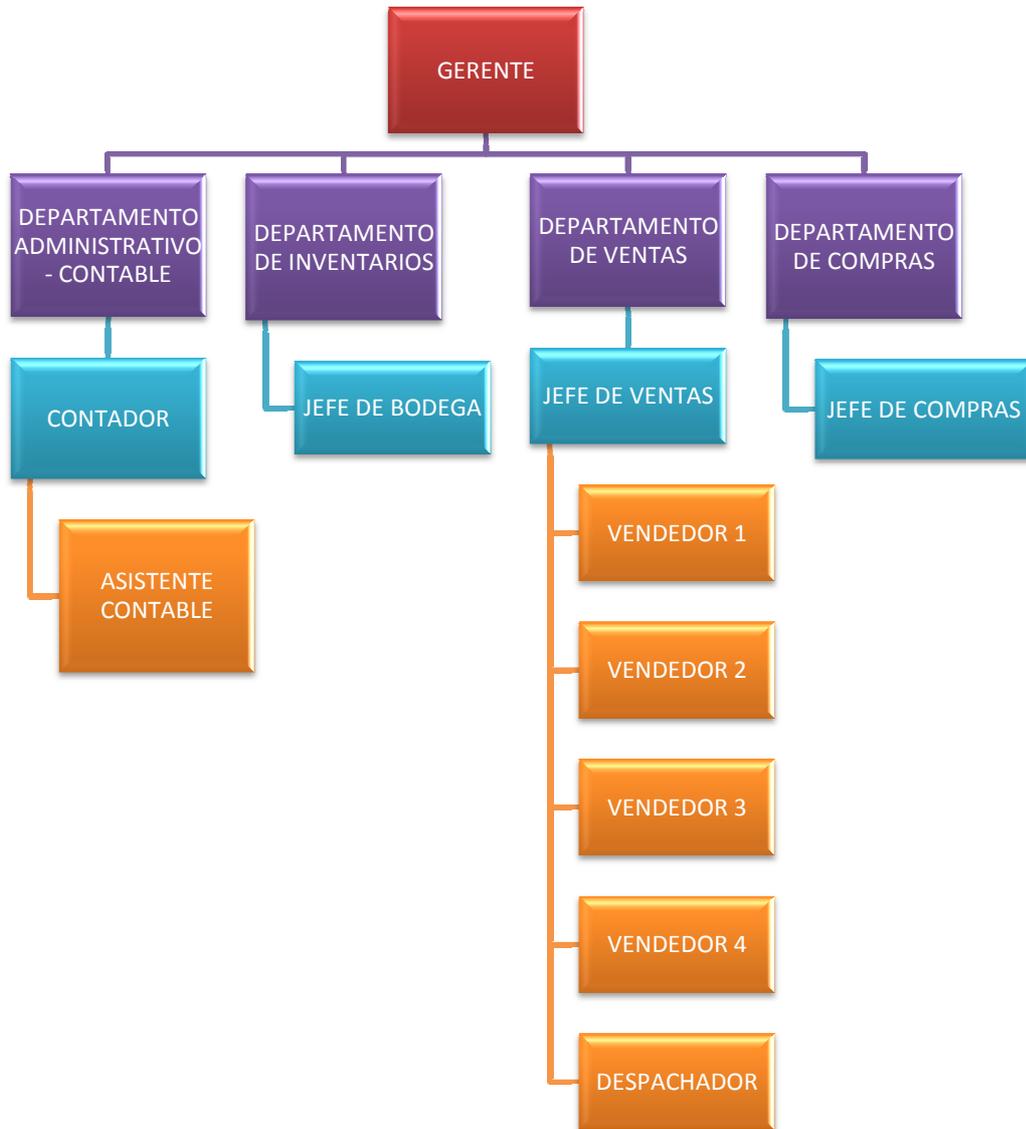
“AGRIVET”, inició sus actividades como comercializadora con la distribución de alimentos denominados “Balanceados Campeón” por el tiempo aproximado de diez años, optando posteriormente por la comercialización y distribución de alimentos AVIBEC Y ALNACA hasta el año 2006 por cuanto la empresa “Balanceados Campeón” cerró sus operaciones por razones desconocidas.

1.2. Esquema organizacional:

Con el propósito de conocer mejor la empresa y sus componentes, a continuación presentamos el organigrama de la empresa, es decir, cuales son los departamentos que la integran y el personal que labora en ella a través de una descripción conceptual breve de su desempeño.

GRAFICO 1.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

- **Gerente:** El gerente es la persona quien dirige la organización hacia la meta en común, es la encargada de la toma de decisiones para salvaguardar los intereses de la empresa.
- **Departamento Administrativo-Contable:** En este departamento se administran cada uno de los recursos de los que se compone la empresa sean estos materiales, humanos o económicos.
- **Contador:** Persona encargada de elaborar, analizar e interpretar los estados financieros.
- **Auxiliar Contable:** Es la persona que tendrá a su cargo la recopilación de toda la información necesaria y requerida por el contador en cuanto al giro económico de la empresa para que este pueda usarla en la gestión tributaria.
- **Departamento de Inventarios:** En este departamento se administra toda la mercadería que ingresa a las bodegas para ser almacenada hasta su distribución a los consumidores finales.
- **Jefe de Bodega:** Es la persona encargada de recibir, inspeccionar y enviar a bodega la mercadería antes de despacharla, revisando las condiciones y estados en que son entregadas por los proveedores correspondientes.
- **Departamento de Ventas:** En este departamento se efectúan las ventas de los productos que oferta la empresa ya sea a través de sus intermediarios, su fuerza de ventas o en forma directa.
- **Jefe de Ventas:** Es quien inspecciona las condiciones de las ventas generadas así como el cobro de las mismas, ya sean estas al por mayor, menor o al menudeo juntamente con el trato y términos de negociaciones entre los vendedores y los clientes.
- **Vendedores 1-4:** Son las personas que realizan las comercializaciones de los productos a los consumidores finales ya sean ventas al mayor o al por menor.

- **Despachador:** Es la persona encargada de distribuir y entregar la mercadería a los clientes a su destino final.
- **Departamento de Compras:** Este departamento es el encargado de realizar los pedidos de los productos necesarios a su debido tiempo, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado a los diferentes proveedores.
- **Jefe de Compras:** Es la persona que realiza órdenes de pedido a los proveedores de las diferentes casas comerciales en las condiciones establecidas.¹

1.2 F.O.D.A:

Para realizar el FODA de la organización, nos basaremos en un análisis indagatorio, mediante el cual veremos sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tanto internas y externas para poder valorar el estado actual de la empresa.

Según el autor: *“el análisis FODA, nos permitirá conocer: ¿Qué puntos débiles existen en la empresa que podrían ser obstáculos en el logro de objetivos? ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos. b) Con respecto al medio ambiente: ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos) ¿Qué es lo que podría representar un peligro?. La recolección y el análisis de la información me puede ayudar a establecer los planes, las líneas de acciones que favorezcan a la organización estar atento a dar respuestas por ejemplo ¿En qué negocio deberíamos estar? ¿Cómo se define el producto o productos principales? ¿Quiénes son los competidores presentes y futuros? ¿Quiénes son los competidores principales? ¿A qué clientes atendemos? ¿A qué clientes deberíamos atender? ¿Cuáles son los mercados potenciales? ¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros?. A través de la Foda se puede: a) Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, b) Que el propietario de la empresa adquiera conciencia sobre los obstáculos que deberá afrontar y c) permite explotar más*

¹ Administración de Operaciones, Séptimo ciclo, Contabilidad Superior

*eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos”.*²

GRAFICO 2.

F.O.D.A

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

Fortalezas:

- “AGRIVET”, es una empresa innovadora, la cual cuenta con la distribución exclusiva de alimentos balanceados “ALMASA” para el Austro y demás productos complementarios de buena calidad en diferentes marcas disponibles según las necesidades del cliente.
- El personal que labora en la empresa tiene la preparación eficiente y pericia necesaria para desempeñar su rol, esto representa una fortaleza puesto que puede desenvolverse según el departamento para el cual fue asignado.
- El capital conformado por la empresa, es suficientemente fuerte como para posicionarse en el mercado e implementar nuevas áreas estratégicas como: puntos de distribución, mayor seguridad en los inventarios, activos y sistemas informáticos de la misma.
- La empresa “AGRIVET” ofrece atención gratuita y asesoramiento a sus clientes, siendo esto el valor agregado que la distingue de las demás de su competencia.
- “AGRIVET” se encuentra ubicada en un punto estratégico, lo cual favorece a la comercialización de sus productos puesto que está localizada en un área de mucha afluencia.

² Carlos Mora Vanegas, Estrategia y dirección estratégica, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>, 02-2007

- El inventario que “AGRIVET” posee se encuentra ubicado en diferentes bodegas, lo cual le permite el rápido abastecimiento a los puntos de venta puesto que la ubicación de los productos es identificable fácilmente.

Oportunidades:

- “AGRIVET” cuenta con el personal profesional y los demás requisitos legales necesarios para poder implementarse una empresa de esta índole.
- Conserva su credibilidad institucional debido a su amplia trayectoria y renombre, lo cual la beneficia para la obtención de créditos por parte de los proveedores, adquisición de préstamos en instituciones financieras, y la garantía de su servicio hacia el cliente.
- Posee una buena imagen empresarial, lo cual la hace ver como una de las empresas más competitivas en el mercado comercial al que pertenece.
- “AGRIVET” es conocida en diferentes sectores rurales, al igual que la diversidad de sus marcas, asegurando un alto grado de calidad en el servicio prestado, por lo que nuestros clientes tienen una gran preferencia para los mismos.
- Los pagos a los proveedores se realizan con anticipación y en efectivo, lo cual beneficia a la empresa ya que obtiene mayores descuentos y promociones en los productos ofertándolos a precios competitivos.
- La empresa cuenta con dos puntos de venta, lo que la hace más fuerte por cuanto amplía su parte del segmento del mercado.

Debilidades:

- No posee un control eficiente de sus bodegas, por lo que no se tiene información verídica sobre su rotación, así como la cantidad que existe físicamente en las mismas.
- El control del efectivo que ingresa no es eficiente por cuanto no se maneja un registro sistemático contable, y el acceso al mismo no es restringido.
- No existe la separación de funciones para diferentes actividades lo cual hace que una persona sea responsable de una transacción completa, conduciendo a la posibilidad de mayores errores y riesgos.

- No se realiza la aplicación de pruebas continuas sobre las operaciones que se realizan internamente.
- No se manejan documentos auxiliares internos de control pre numerados, esto impide que se pueda llevar un registro de las actividades efectuadas por lo diferentes operarios.
- El uso del dinero en efectivo es mayor que aquel que se maneja por cuenta bancaria.
- Dada la especialización del personal, el mismo podría salir de la empresa, y el costo para la implementación de nuevo personal sería alto.

Amenazas:

- Existe una amplia gama en líneas de alimentos balanceados que se comercializan en el mercado, las cuales, están fuertemente posesionadas como son: ALNACA, AVIBEC, ALIMEC, etc., lo que dificulta ingresar con un producto recientemente conocido como lo es “ALMASA”.
- Dada la especialización del personal, el mismo podría salir de la empresa, y el costo para la implementación de nuevo personal sería alto.
- La inestabilidad política existente actualmente en el país, no ofrece seguridad ni facilidades para el comerciante, lo cual reduce el mercado meta.
- La competencia desleal que a menudo se dan en nuestro entorno, lo cual puede producir la quiebra y cierre de la empresa.

TABLA 1.
FODA CRUZADO DE LA EMPRESA "AGRIVET"

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>"AGRIVET", es una empresa innovadora, la cual cuenta con la distribución exclusiva de alimentos balanceados "ALMASA" para el Austro y demás productos complementarios de buena calidad en diferentes marcas disponibles según las necesidades del cliente.</p>	<p>"AGRIVET" cuenta con el personal profesional y los demás requisitos legales necesarios para poder implementarse una empresa de esta índole.</p>
<p>El personal que labora en la empresa tiene la preparación eficiente y pericia necesaria para desempeñar su rol, esto representa una fortaleza puesto que puede desenvolverse según el departamento para el cual fue asignado.</p>	<p>Conserva su credibilidad institucional debido a su amplia trayectoria y renombre, lo cual la beneficia para la obtención de créditos por parte de los proveedores, adquisición de préstamos en instituciones financieras, y la garantía de su servicio hacia el cliente.</p>
<p>El capital conformado por la empresa, es suficientemente fuerte como para posicionarse en el mercado e implementar nuevas áreas estratégicas como: puntos de distribución, mayor seguridad en los inventarios, activos y sistemas informáticos de la misma.</p>	<p>Posee una buena imagen empresarial, lo cual la hace ver como una de las empresas más competitivas en el mercado comercial al que pertenece.</p>
<p>La empresa "AGRIVET" ofrece atención gratuita y asesoramiento a sus clientes, siendo esto el valor agregado que la distingue de las demás de su competencia.</p>	<p>"AGRIVET" es conocida en diferentes sectores rurales, al igual que la diversidad de sus marcas, asegurando un alto grado de calidad en el servicio prestado, por lo que nuestros clientes tienen una gran preferencia para los mismos.</p>
<p>"AGRIVET" se encuentra ubicada en un punto estratégico, lo cual favorece a la</p>	<p>Los pagos a los proveedores se realizan con anticipación y en efectivo, lo cual</p>

comercialización de sus productos puesto que está localizada en un área de mucha afluencia.	beneficia a la empresa ya que obtiene mayores descuentos y promociones en los productos ofertándolos a precios competitivos.
El inventario que "AGRIVET" posee se encuentra ubicado en diferentes bodegas, lo cual le permite el rápido abastecimiento a los puntos de venta puesto que la ubicación de los productos es identificable fácilmente.	La empresa cuenta con dos puntos de venta, lo que la hace más fuerte por cuanto amplía su parte del segmento del mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No posee un control eficiente de sus bodegas, por lo que no se tiene información verídica sobre su rotación, así como la cantidad que existe físicamente en las mismas.	Existe una amplia gama en líneas de alimentos balanceados que se comercializan en el mercado, las cuales, están fuertemente posesionadas como son: ALNACA, AVIBEC, ALIMEC, etc., lo que dificulta ingresar con un producto recientemente conocido como lo es "ALMASA".
El control del efectivo que ingresa no es eficiente por cuanto no se maneja un registro sistemático contable, y el acceso al mismo no es restringido.	Dada la especialización del personal, el mismo podría salir de la empresa, y el costo para la implementación de nuevo personal sería alto.
No existe la separación de funciones para diferentes actividades lo cual hace que una persona sea responsable de una transacción completa, conduciendo a la posibilidad de mayores errores y riesgos. No se realiza la aplicación de pruebas continuas sobre las operaciones que se realizan internamente.	La inestabilidad política existente actualmente en el país, no ofrece seguridad ni facilidades para el comerciante, lo cual reduce el mercado meta.
No se manejan documentos auxiliares internos de control pre numerados, esto	La competencia desleal que a menudo se dan en nuestro entorno, lo cual puede

impide que se pueda llevar un registro de las actividades efectuadas por lo diferentes operarios.	producir la quiebra y cierre de la empresa.
El uso del dinero en efectivo es mayor que aquel que se maneja por cuenta bancaria.	
Dada la especialización del personal, el mismo podría salir de la empresa, y el costo para la implementación de nuevo personal sería alto.	

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

1.4. Examen y evaluación de los departamentos internos:

Evaluación: Para la evaluación de los departamentos internos que componen "AGRIVET" nos hemos basado en la técnica de la observación minuciosa de las actividades de la empresa, con el fin de conocer el desempeño de cada cargo y evaluar la eficiencia o carencia de acciones al interior de la misma, a través de dicha observación hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- **Gerente:** Este cargo está desempeñado por el propietario de la empresa, el cual posee total autoridad sobre las acciones y decisiones que se tomen en la empresa, es decir, es quien da el visto bueno a todas las acciones que se realicen. En la gerencia las personas encargadas de decidir sobre compras o ventas o llamada también "junta general" está dada por los familiares, quienes pueden opinar pero no decidir.
- **Departamento Administrativo – Contable:** En este departamento actualmente se administran de forma global los recursos de la empresa sin subdividirlos, es decir no hay segregación de funciones ya que es administrado por una sola persona; en este departamento se realizan los pagos a los proveedores.

- **Contador:** Respecto del contador, este se maneja como persona independiente a la empresa, y por lo tanto no se cuenta con información disponible a la mano, lo cual trae como consecuencia la discontinuidad del seguimiento a los movimientos de la empresa durante un lapso de tiempo y falta de veracidad de la información.
- **Auxiliar Contable:** Siendo esta la encargada de recoger toda la información requerida por el contador, esta labora a medio tiempo únicamente, por ello no se puede tener certeza de su desempeño ya que el ritmo de trabajo difiere con el resto del personal.
- **Departamento de Inventarios:** Puesto que en este departamento se administran los productos que ingresan a bodega sin ningún documento auxiliar que respalde los movimientos de salida o entrada de mercadería resulta difícil el comprobar la cantidad y el producto que hay en existencia.
- **Jefe de Bodega:** La persona quien ejerce dicho rol realiza las inspecciones respectivas acerca de la recepción de mercadería como son: características de los productos, cantidades solicitadas y condiciones especificadas, pero la misma no elabora el respectivo informe de constancia sobre la entrega y recepción de mercadería en ningún documento auxiliar.
- **Jefe de Ventas:** Es quien inspecciona las condiciones de las ventas generadas, es decir descuentos, créditos, formas de pago, dicho rol está desempeñado por el gerente, lo que conlleva a la concentración de actividades.
- **Vendedores 1-4:** Las personas quienes comercializan los productos la integran 4 personas, encargadas de la atención al cliente, de las cuales, 1 es ajena con acceso restringido a caja, 3 son familiares con acceso absoluto al efectivo puesto que el dinero que ingresa va a una caja general, la cual es depositada según las necesidades por cualquiera de ellas, las mismas 3 personas realizan el manejo de la cartera de clientes con responsabilidad limitada; a pesar de ello esto representa un conflicto de intereses.

- **Despachador:** Esta única persona delegada para distribuir la mercadería a los clientes, no realiza un informe de actividades que permita determinar el uso de los camiones, las entregas efectuadas, las rutas, el recorrido que realiza y si el mismo constituye o no un gasto oneroso.
- **Departamento de Compras:** Este rol es desempeñado por el mismo gerente, en el cual se elaboran los pedidos de mercadería, aumentando la posibilidad de cometer errores.
- **Jefe de Compras:** Indicado anteriormente como el gerente es quien realiza órdenes de pedido a los proveedores, y que a su vez se maneja a través de la pericia más no de un análisis técnico o informe de rotación de inventarios que permita conocer los aumentos o disminuciones de demanda de acuerdo a la temporada.

1.5. Análisis de fraudes cometidos y sus motivos:

Para el análisis de los fraudes cometidos procederemos a realizar una indagación histórica consistente en la recopilación de información a través de una entrevista personal realizada al gerente propietario de la empresa sobre los hechos que surgieron en el pasado para ocurrieran dicho fraude. (Anexo 1)

El fraude cometido en la empresa “AGRIVET” hace aproximadamente 5 años fue el detonante para que hoy en día esta se encuentre conformada por un único socio y dueño. A continuación procederemos a evaluar dicho fraude y los motivos que causaron el mismo.

Inicialmente la empresa estaba conformada por tres socios, la cual, se fue disolviendo hasta concluir en dos socios únicamente, entre quienes surgían ciertos conflictos al interior de la empresa por cuanto las horas de trabajo de cada socio eran desiguales, es decir, uno trabajaba más que el otro, y además existían discrepancias al momento de la repartición de utilidades. En el año 1997, se optó por construir un edificio y abrir una nueva sucursal para con ello poder tener mayores y mejores canales de distribución.

En el año 2003, debido a que esta empresa era conformada por familiares, quienes eran hermanos y por crecimiento de la familia, se procedió a dividir la sociedad para evitar conflictos posteriores referentes a división de herencias, entonces se decidió dividir la sociedad adquiriéndose la mitad de las obligaciones y derechos de la empresa entre las dos partes, es aquí cuando el fraude se descubrió, el mismo que consistió en la sustracción del dinero en efectivo de forma minuciosa que la empresa sufría cada vez sin darse cuenta ya que estos desfalcos eran cubiertos por el socio actual de "AGRIVET", dejando como única evidencia fraudulenta el incremento de las deudas a los proveedores.

El fraude fue descubierto debido a que el acceso al dinero era desmesurado razón por la cual se pudo detectar que el socio fraudulento empezaba a poseer nuevos bienes materiales y lujos tales como: computadores para casa, viajes, muebles, etc. sin privarse al realizar gasto alguno.

Cabe recalcar, que al disolverse la sociedad se acordó pagar un derecho de llaves por "AGRIVET" evaluado en 100.000 USD puesto que la misma ya tenía renombre en el mercado, este derecho no fue pactado por medio de un documento legal que certifique dicha cancelación que debía realizarla el socio que se convirtiera en propietario de "AGRIVET", este pago no fue respetado, y aunque fue reclamado tampoco fue devuelto. Finalmente, al momento de la disolución de la sociedad, el defraudador procedía a visitar a los clientes mayoristas de "AGRIVET" con el fin de darles presentes y con ello lograr ser los nuevos proveedores de dichos clientes, quienes al ver esto informaban al propietario de "AGRIVET".

Motivos: Entre algunos de los motivos que desencadenaron dicho fraude los más importantes son:

1. Conflicto de intereses
2. Inconformidad
3. Ambición
4. Apropiación³

De acuerdo al glosario de términos de las NIA (Normas Internacionales de Auditoría), dichos motivos son los definidos en los tipos de fraude existentes, y según lo describe el Ing. Fabián Delgado Llor en su artículo “Cómo optimizar el control interno para la prevención de fraudes”; asimismo, están basados en la lista de causas determinadas según la CPA. Lina Patricia Londoño Gómez, en su publicación “Administración de riesgos empresariales”.

Análisis: Para el análisis del fraude cometido hemos aplicado la técnica del por qué sobre los hechos ocasionados de la siguiente manera:

La práctica del por qué, tomada del Seminario de Auditoría Forense dictado por el Ing. Fabián Delgado Llor, denominado: Cómo optimizar el Control Interno para la Prevención de Fraudes, la cual, consiste en una técnica sistemática de preguntas utilizada en una fase de análisis de problemas para encontrar las posibles causas principales.

- No se establecieron políticas de constitución de la empresa por medio de un documento legal **porque** era una sociedad de hecho y en el tiempo de su constitución la palabra valía más.
- No existían políticas y reglamentos para ser implantados en los diferentes departamentos que componen la organización e indiquen cual es el perfil necesario para desempeñar los diversos cargos, **porque** cada departamento estaba integrado por los mismos familiares, sean hijos o familia política sin evaluar el rendimiento de acuerdo a sus capacidades.

³ Normas Internacionales de Auditoría – NIA; Glosario de términos.
Ing. Fabián Delgado Llor; “Cómo optimizar el control interno para la prevención de fraudes”; Ecuador; 2008; p. 9.
CPA. Lina Patricia Londoño Gómez; “Administración de riesgos empresariales”; Medellín-Colombia; 2008.

- Las cuentas bancarias de la compañía no eran utilizadas debidamente **porque** la mayor parte del dinero que ingresaba a la empresa era en efectivo y este se encontraba a disponibilidad de cualquiera, y los depósitos se realizaban fortuitamente impidiendo así el dejar rastro sobre la malversación de fondos.

- No tenían un control sistemático que pueda alertar cada uno de los movimientos tanto de la rotación de inventarios como contablemente **porque** había resistencia a la implementación tecnológica.

- No había una responsabilidad delimitada que fije las funciones a desempeñar **porque** no existía una jerarquía organizacional y cada quien era su propio jefe, así como también no se separaban las funciones y se las manejaban de manera globalizada.

CAPITULO II

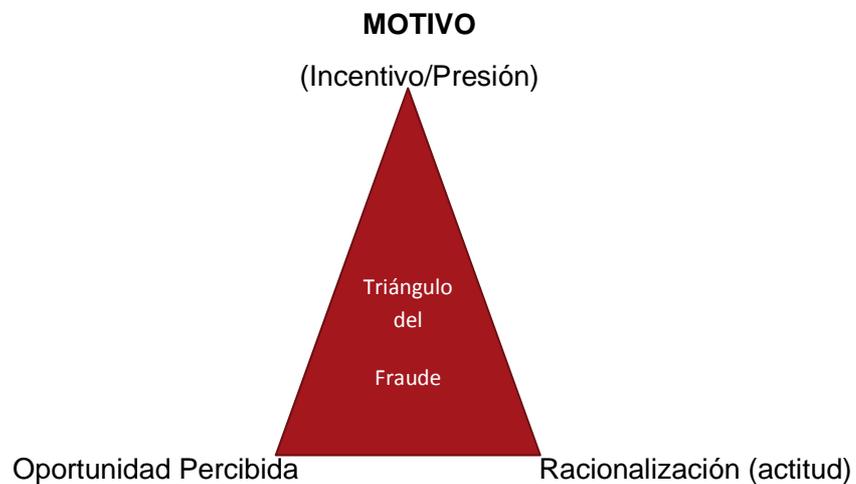
ANALISIS DE RIESGOS

2.1 Perfil del defraudador:

Para poder definir el perfil del defraudador, es necesario analizar el por qué este actúa de mala fe; respecto del fraude, el denominado “Triángulo del fraude” es uno de los conceptos fundamentales de la Declaración sobre las Normas de Auditoría DNI (SAS)-99, mismo que constituye una ayuda para que el auditor entienda y evalúe los riesgos de fraude en la organización, para esto lo resumiremos en el siguiente gráfico:

GRAFICO 3.

TRIANGULO DEL FRAUDE



FUENTE: DNI. (SAS) 99- TRIANGULO DEL FRAUDE

Motivo: Presión o incentivo (necesidad, justificación, desafío) para cometer el fraude (la causa o razón). Ejemplos de motivos para cometer fraude pueden ser: alcanzar metas de desempeño (como volúmenes de venta), obtener bonos en función de resultados (incremento en las utilidades o rebaja en los costos), mantener el puesto demostrando ficticios buenos resultados, deudas personales.

Oportunidad Percibida.- El o los perpetradores del fraude perciben que existe un entorno favorable para cometer los actos irregulares pretendidos. La oportunidad para cometer fraude se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar sus irregulares acciones. Las debilidades del control interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer fraude (colusión) son ejemplos de oportunidades para comportamientos irregulares.

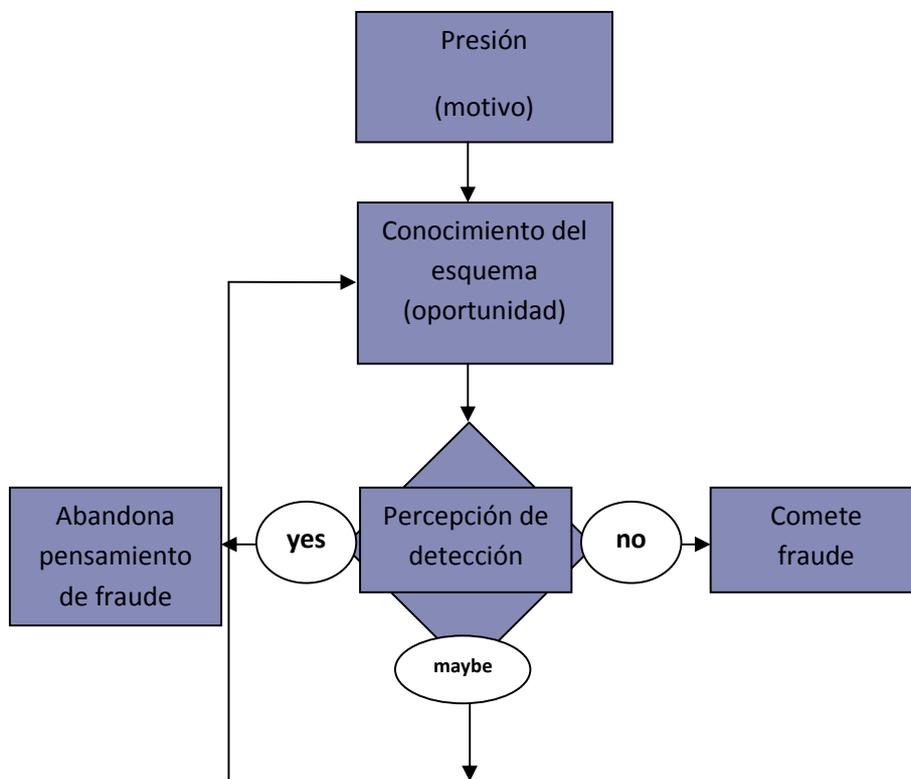
Racionalización.- Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer un fraude tratando de convencerse a si mismo (y a los demás si es descubierto), consiente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio; es decir, tratar de justificar el fraude cometido. Ejemplos de racionalización para justificar el fraude cometido pueden ser: alegar baja remuneración (convencerse de que no es fraude sino una compensación salarial, un préstamo), falta de reconocimiento en la organización (convencerse de que es una bonificación), fraude cometido por otros empleados y/o directivos (convencerse de que si otros cometen fraudes el fraude propio está justificado).⁴

⁴ Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS) 99 (AU 316) "La Consideración del Fraude en los Estados Financieros".

Siendo así, el pensamiento de un defraudador está esquematizado de la siguiente manera:

GRAFICO 4.

¿Cómo piensan los defraudadores?



FUENTE: Seminario de Graduación, Auditoría Forense: “Cómo optimizar el control interno para la prevención de fraudes”; Ing. Fabián Delgado Lóor.

2.2. Estudio de los controles internos existentes:

Previo a la elaboración del mapa de riesgos, es necesario determinar los controles que actualmente existen en la organización a fin de proceder a identificar aquellas áreas de la empresa que son susceptibles de fraude.

Para esto son necesarios la elaboración de cuestionarios que contengan preguntas relevantes sobre los procesos normales de la empresa, a fin de que la calidad de la información obtenida nos permita establecer los controles que la empresa utiliza actualmente y la eficacia de los mismos.

El número de cuestionarios a desarrollar serán elaborados de acuerdo a los departamentos con que cuente la empresa, a su actividad y características de la organización.

Los siguientes cuestionarios, fueron desarrollados en la empresa "AGRIVET" para poder determinar los controles internos que actualmente existen en ella y consecuentemente para poder determinar las áreas que presentan un mayor riesgo de fraude.

CUESTIONARIO 1.

Información General de la empresa comercial "AGRIVET"

Empresa:	"AGRIVET"		Fecha:	04/08/2008
INFORMACION GENERAL				
CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
1. GENERALIDADES:		RESPUESTA	OBSERVACIONES	
1. Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?		si	-	
2. Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?		no	-	
3. Los deberes del contador general están separados de los deberes de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc?		si	-	
4. Están bajo vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?		no	excepto manejo de libros contables	
5. Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?		no	-	
6. Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?		no	se trabaja conjuntamente ventas, compras, gerencia y administración	
7. Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?		si	-	
8. Utiliza la empresa para efectos de control:				
- Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?		no	-	
- Costos estándar?		n/a	-	
9. Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de:				
- Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto?		no	-	
- Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?		si	por gerencia	

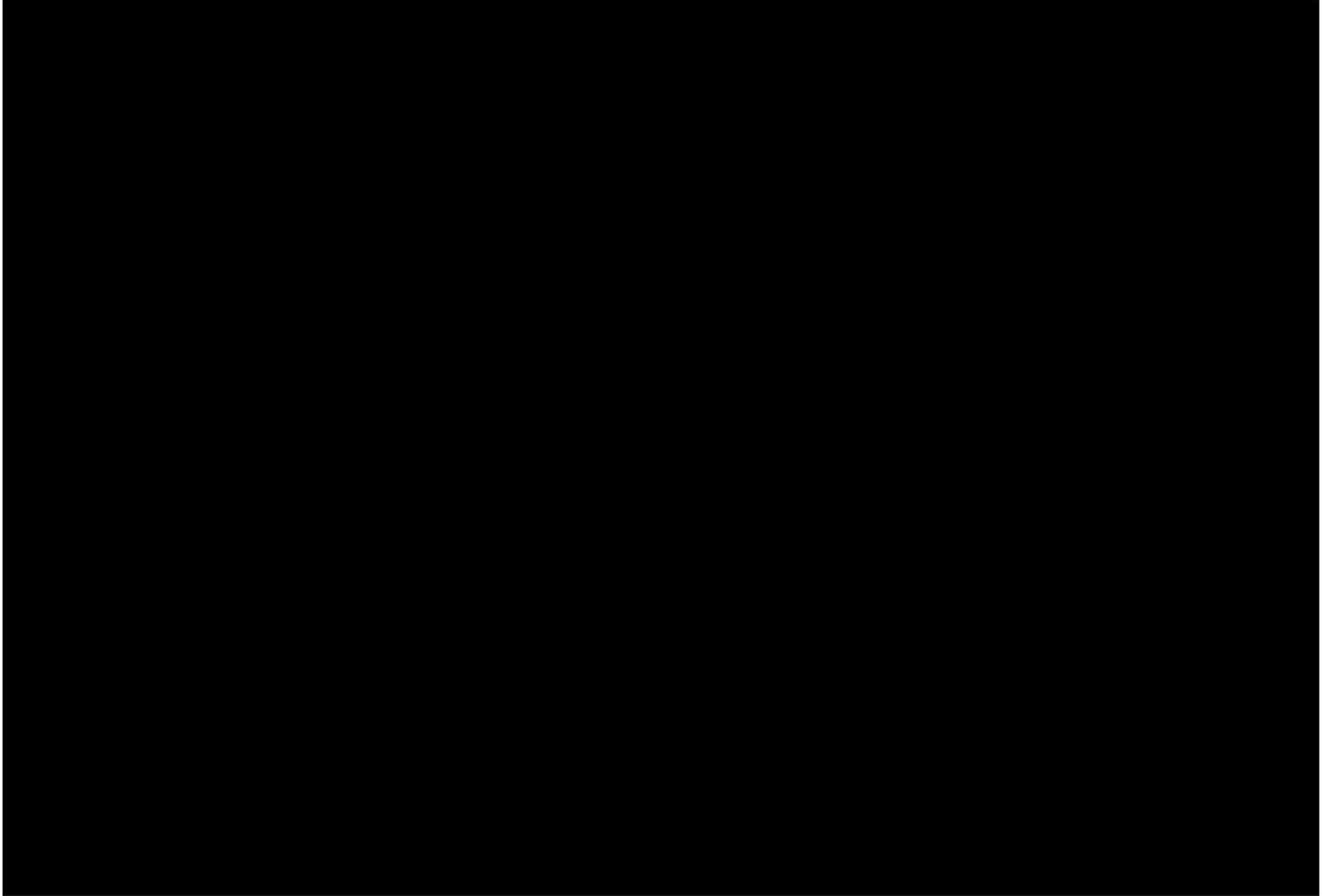
10. Tiene la empresa un departamento de auditoria interna que opere en forma autónoma?	n/a	-
11. Si lo tiene a quién rinde los informes?	n/a	-
12. Hemos revisado los programas de auditoria interna para determinar si son aprobados para llenar su cometido?	n/a	-
13. Contiene el informe de auditoria interna:	n/a	-
- Conclusiones sobre la revisión?	n/a	-
- Salvedades a las cuentas, cuando sean necesarias?	n/a	-
- Sugerencias sobre las mejoras en los métodos de control interno?	n/a	-
14. Con respecto a los informes de auditoria interna:	n/a	-
- Son revisados por funcionarios superiores?	n/a	-
- Se toman las medidas necesarias para corregir las diferencias?	n/a	-
15. Toman como regularidad sus vocaciones los cajeros, almacenistas y demás empleados en puesto de confianza y sus deberes son asumidos por otros empleados?	no	las responsabilidades de estos no están bien definidas
16. Con referencia a las conexiones de los funcionarios y empleados:		
- Carecen éstos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?	si	-
- En caso contrario, mencione cuáles empleados y con qué empresas tienen conexiones?		únicamente los familiares del negocio con las proveedoras
- Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores principalmente de contabilidad y caja que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?	no	ya que la empresa es familiar
17. Los funcionarios que manejen fondo o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?	no	-
18. Parece adecuado el monto de tales seguros o garantías?	n/a	-
19. Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?	n/a	-
Sección discutida con: XXX	Cargo: Gerente - Propietario	
Sección Preparada por: Paola Cando y Sandra López		

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

CUESTIONARIO 2.

CAJA - BANCOS



4. REVISION DE CHEQUES:		
1. La existencia de chequeras en blanco están controladas en tal forma que evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?	no	hay veces que se firman cheques en blanco por cuanto quien las firma se ausenta y se necesitan de el mismo.
2. La firma o contrafirma de cheque en blanco está prohibido?	no	-
3. En caso contrario, los empleados responsables se cercioran por medio de inspecciones posteriores de los cheques o información comprobatoria de que tales cheques han sido usados correctamente?	si	por medio de las conciliaciones
4. La práctica de girar cheques al "portador" está prohibida?	si	-
5. En caso contrario, los empleados responsables se aseguran de que tales cheques hayan sido cobrados para reembolsar el fondo de caja menor o utilizados con otros fines apropiados?	n/a	-
6. Si los cheques son numerados consecutivamente, son mutilados aquellos dañados o anulados a fin de evitar su uso y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?	no	los cheques son anulados, se mutilan y se archiva únicamente el número de la secuencia
7. Si se usa una máquina especial para firmar cheques:	n/a	-
- Cuándo las placas no están en uso, se mantienen bajo custodia de las personas cuya firma aparezca grabada en ellas?	n/a	-
- Después de usados, se toma siempre una lectura de la máquina por la persona cuya firma se utiliza o por su delegado y se asegura que todos los cheques firmados son los autorizados?	n/a	-
5. CONSIGNACIONES BANCARIAS:		
1. Se preparan duplicados de las consignaciones y éstos son sellados por el banco y archivados cronológicamente?	si	-
2. En caso afirmativo, se comparan tales duplicados con el libro de entradas de caja, al menos en forma selectiva, por alguien diferente del cajero?	si	por el departamento administrativo contable
3. Se comparan tales duplicados contra los recibos de caja para asegurarse de que los ingresos son depositados en las mismas especies en que fueron recibidos?	no	ya que no se manejan ingresos egresos de caja bancos

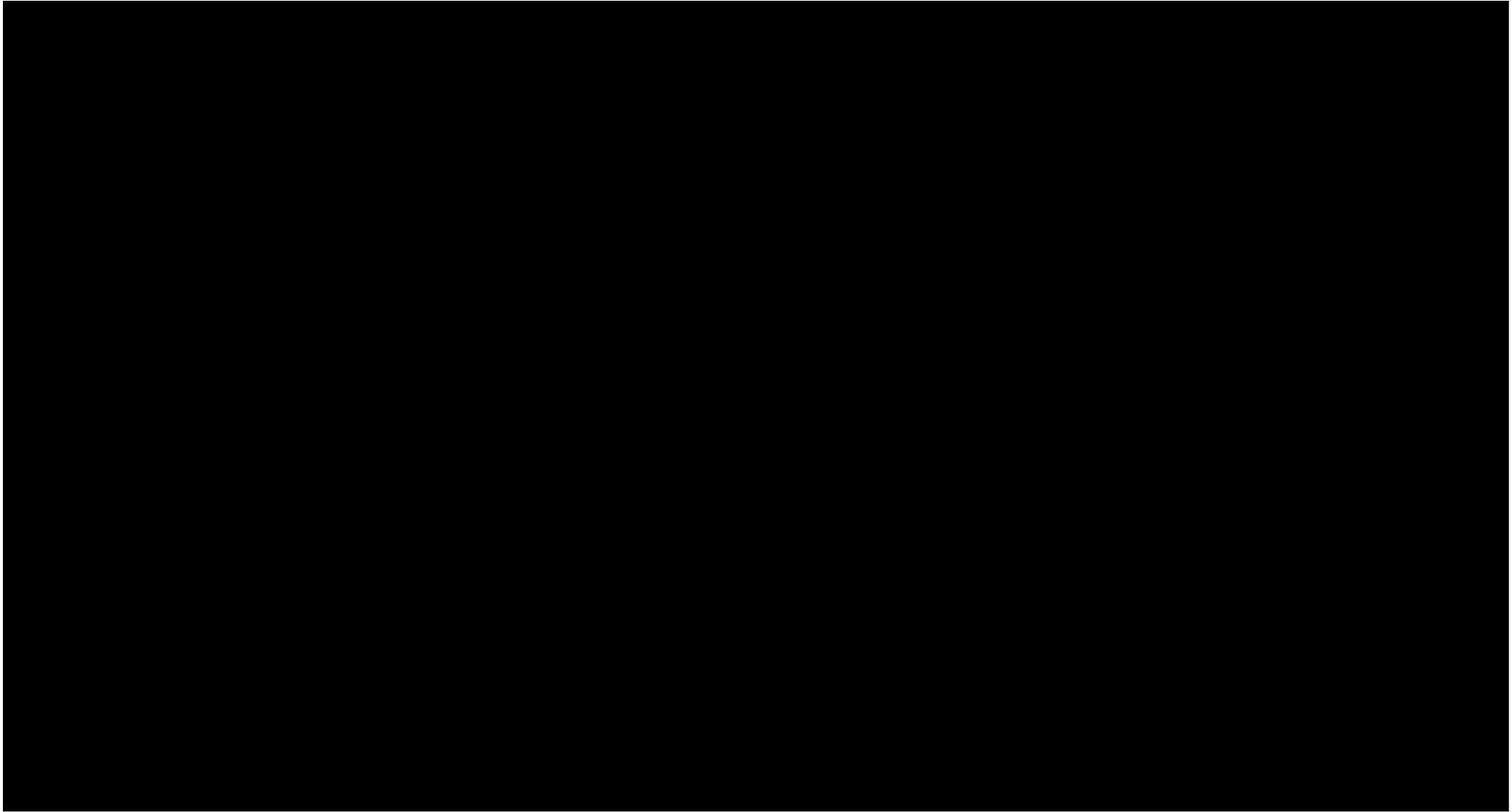


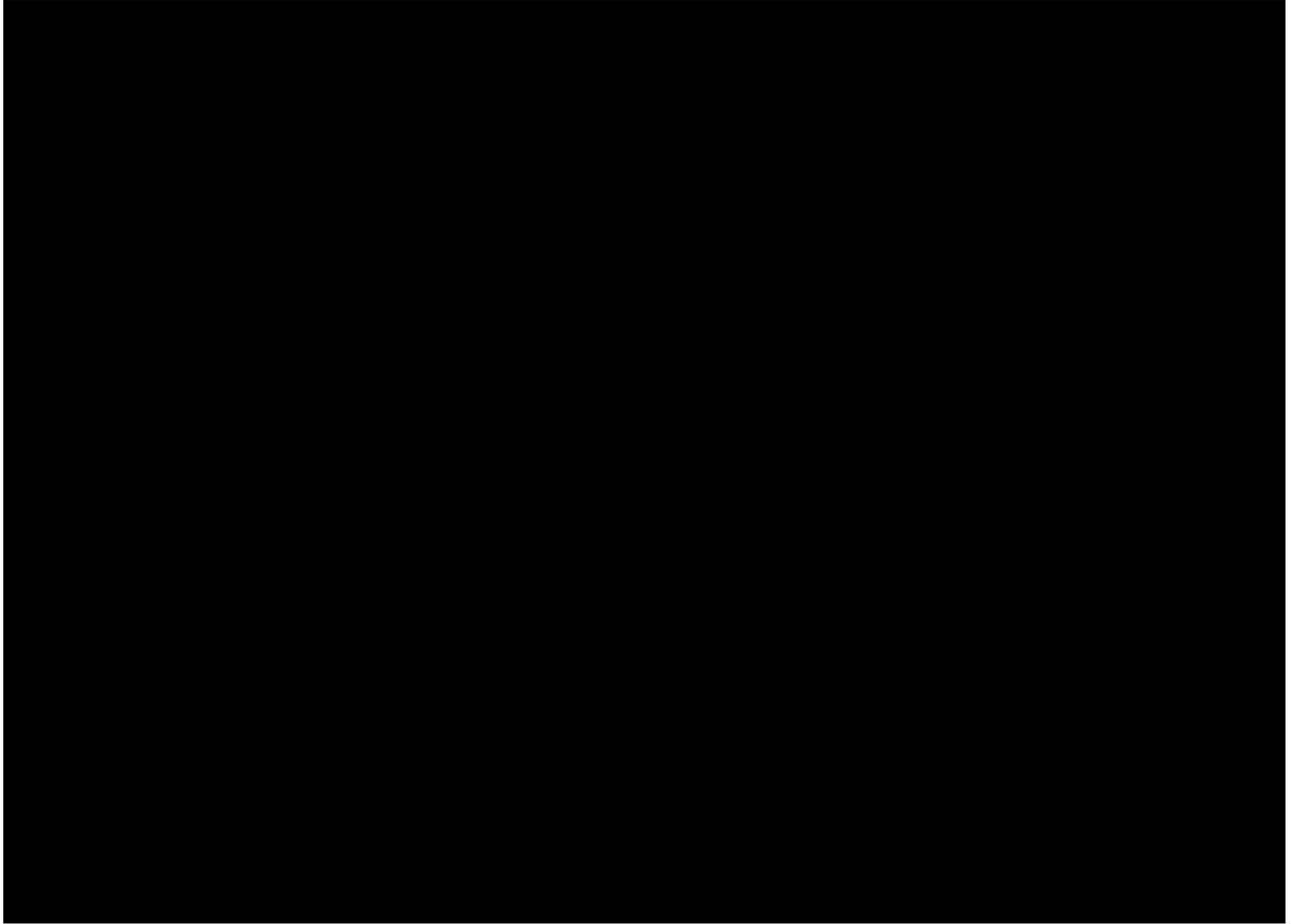
FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

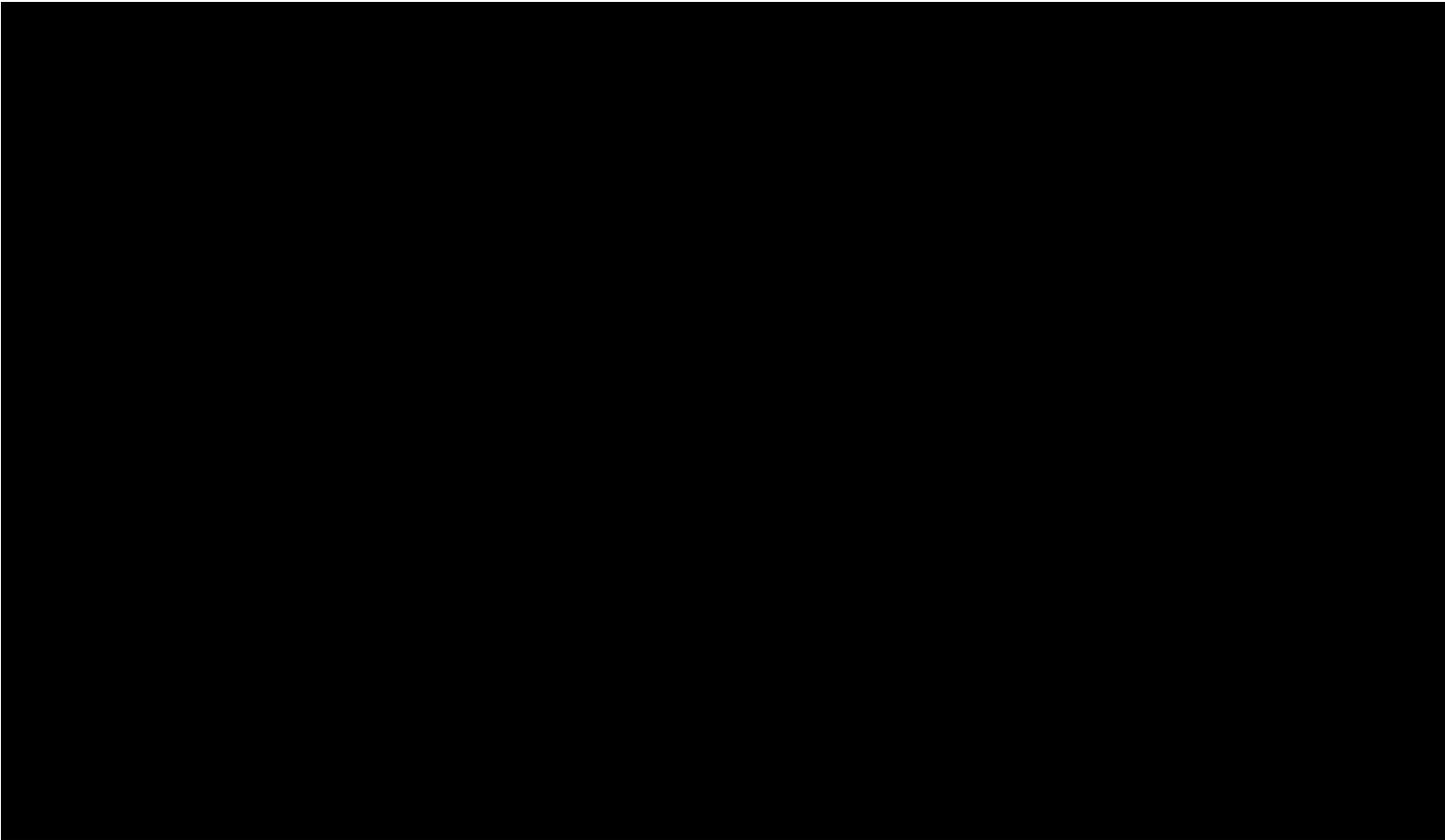
CUESTIONARIO 3.

CUENTAS POR COBRAR, VENTAS Y COBRANZAS









FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

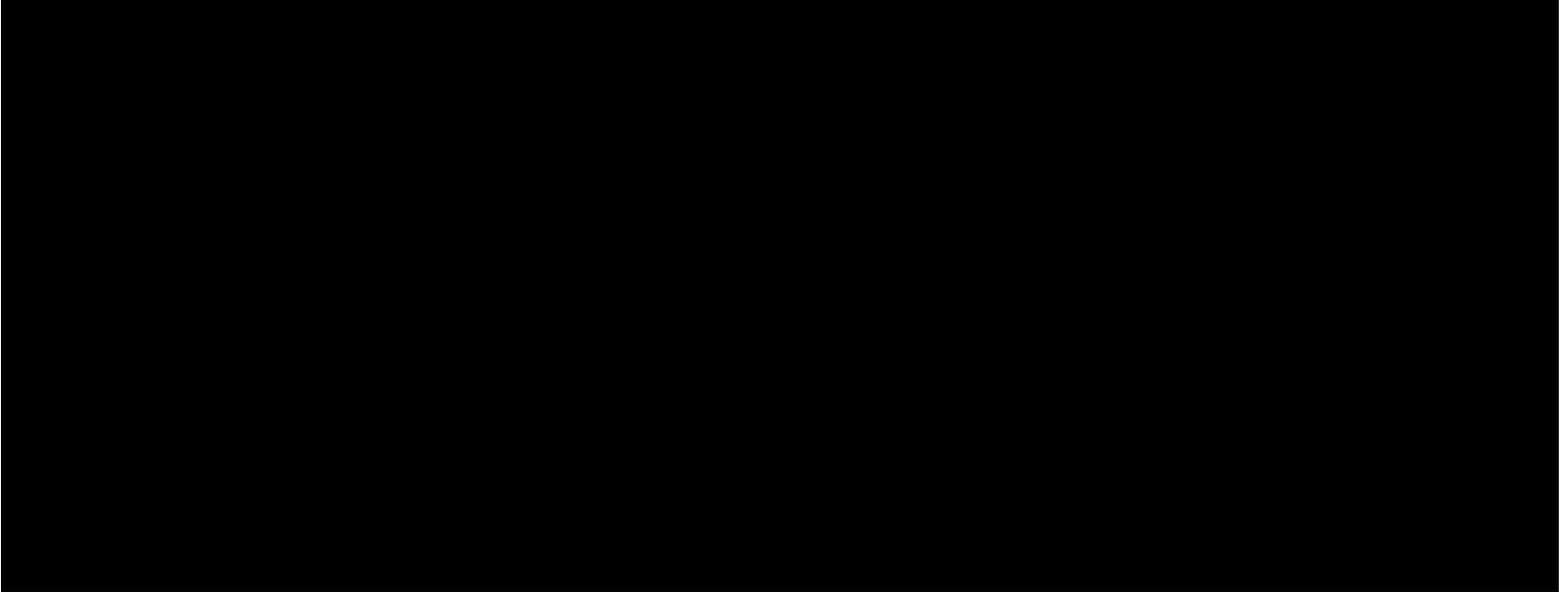
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

CUESTIONARIO 4.

CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS

Empresa:	"AGRIVET"	Fecha:	04/08/2008
CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
1. COMPRAS:		RESPUESTA	OBSERVACIONES
1. Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de:			
a. Contabilidad		si	son realizadas por Gerencia
b. Recibo		si	-
c. Despacho.		si	-
2. Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?		no	en cuanto corresponde a cotizaciones no se realizan las mismas.
En caso afirmativo, cuantas cotizaciones se requieren?		n/a	-
3. Quiénes están autorizados para firmar las órdenes de compra?			
Nombre: XXX	Cargo: Gerente		
Nombre: XXX	Cargo: Administrativo Contable		
4. Compara el departamento de Contabilidad:			
1. Los precios y condiciones de la factura contra las órdenes de compras?		si	-
2. Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra?		si	-
3. Se revisan los cálculos en las facturas?		si	-
5. El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?		si	-
6. Se revisan periódicamente los precios de compra por un empleado que no tenga conexión alguna con compras, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?		si	Ventas
2. RECIBO:			
1. Están las funciones del departamento de recibo separadas de:			
1. Contabilidad		no	-
2. Recibo		no	-
3. Despacho		si	-
2. El departamento de recibo prepara informe de los artículos recibidos y conserva una copia de tales informes?		no	únicamente los informes de la proveedora
3. Una copia del informe de recibo se envía directamente al departamento de contabilidad?		n/a	se envía el único informe

4. El departamento de contabilidad compara este informe con las facturas?	si	-
5. Se efectúa un conteo efectivo de los artículos recibidos, sin que la persona que los lleva a cabo sepa de antemano las cantidades respectivas?	no	-
6. Los procedimientos garantizan que se carguen a los clientes y empleados aquellas mercancías compradas para serles enviadas directamente?	si	-
7. Cuando ocurren pérdidas o daños en los materiales, se produce inmediatamente el reclamo contra los aseguradores o transportadores?	si	-
8. Las devoluciones sobre compra se manejan a través del departamento de despacho?	no	se manejan a través de gerencia
9. Tales devoluciones se comparan contra las respectivas notas de crédito del vendedor?	si	-
3. FLETES:		
1. Los procedimientos aseguran el reembolso de:		
1. Fletes pagados sobre compras, cuyos fletes sean a cargo del vendedor	si	-
2. Fletes pagados por cuenta de clientes	si	-
2. Las fuentes de fletes son revisadas por un empleado familiarizado con las tarifas?	si	por el Gerente
3. Existe un procedimiento que prevenga el doble pago de fletes, tales como anotar el número de guía en la factura o adjuntar copia de la guía?	si	-
4. Los procedimientos de la compañía permiten establecer que los cargos por fletes y transporte se hagan en pago de servicios realmente prestados?	si	-
4. DISTRIBUCION Y REGISTRO DE CARGOS:		
1. La distribución de cargos es revisada por una persona responsable distinta de quien la hizo?	si	es realizada por Gerencia
2. Se preparan regularmente balances de prueba de registro de comprobantes o auxiliar de cuentas por pagar?	no	-
3. Se reconcilian los balances de prueba contra la cuenta de control en el mayor general por un empleado distinto del encargado de manejar las cuentas por pagar?	no	-
4. Un empleado distinto del que lleva las cuentas por pagar comprueba los totales de la relación y compara las partidas individuales contra los registros respectivos?	si	el contador general independiente



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

CUESTIONARIO 5.

DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVO A LARGO PLAZO

Empresa:	"AGRIVET"	Fecha:	04/08/2008
DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVO A LARGO PLAZO CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
		RESPUESTA	OBSERVACIONES
1. La junta directiva aprueba aquellas obligaciones o pasivos no provenientes de las operaciones usuales de la empresa?		si	los familiares tienen voz pero la gerencia propietaria tiene voz y voto
2. Las actas de la junta directiva especifican:			no existen actas ya que es una sociedad de hecho en la que se ha establecido sin políticas ni actas de constitución
1. El objeto del préstamo		si	pero la gerencia decide sobre este
2. El nombre de los funcionarios facultados para obtener los préstamos, cuantía, máximo y plazo		si	cada funcionario es independiente de su préstamo
3. Se requieren dos firmas autorizadas para la aceptación de documentos por pagar?		si	-
4. Lleva la empresa un registro de documentos y obligaciones por pagar?		si	-
5. Los documentos por préstamos u obligaciones cancelados, se conservan en el archivo, como soporte de los comprobantes de pago respectivos?		si	la empresa conserva bien sus obligaciones por cuanto cumple al día con las mismas
Sección discutida con:	XXX	Cargo:	Gerente - Propietario
Sección preparada por:	Paola Cando y Sandra López		

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

CUESTIONARIO 6.

INVENTARIOS

Empresa:	"AGRIVET"		Fecha:	04/08/2008
INVENTARIOS CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
1. REGISTROS:		RESPUESTA	OBSERVACIONES	
1. El departamento de contabilidad mantiene registros de inventario permanente?		no	no se llevan kardex	
2. Muestran estos registros:		n/a	-	
a. Cantidades		n/a	-	
b. Localización de las existencias		n/a	-	
c. Mínimo		n/a	-	
d. Máximo		n/a	-	
e. Costo unitario		n/a	-	
f. Valor total en dólares		n/a	-	
3. Los registros permanentes son ajustados según resultados de conteo físico al menos una vez al año?		no	se realizan inventarios físicos semestrales	
4. Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?		si	semestralmente	
5. Si quienes manejan los registros permanentes de inventarios no pertenecen al departamento de contabilidad ante quién se responsabilizan?			ante gerencia	
6. Si la empresa a adoptado de cargar directamente a gastos ciertas partidas por materiales y suministros, a establecido también un sistema de control tal como control presupuestal de gastos?		no	no se lleva un manejo presupuestal	
7. En cuanto a las ordenes de entrega:				
1. Las entregas se hacen unicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?		si	las entregas se hacen en base a las facturas de acuerdo a los pedidos de clientes	

2. Asegura el sistema, bien sea por medio de prenumeración o de otro modo, que todas las órdenes sean registradas?	no	no se maneja un sistema que controle órdenes de entrega
3. Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por persona que tengan acceso a las existencias	no	no se controla al despachador de mercadería
2. CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIO FÍSICO:		
1. Los almacenistas son responsables de todas las existencias específicamente aquellas que no están bajo su control?	si	pero no existe un sistema de control específico que los supervise
2. Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias? Específicamente las excepciones.	no	no existe un control determinado sobre el encargado de bodega ni el manejo de la mercadería.
3. Se toman inventarios físicos por lo menos una vez al año?	si	los controles físicos se realizan dos veces al año pero únicamente para determinar los balances
4. El inventario físico es supervisado por personas independientes de:		
1. Almacenistas	no	-
2. Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes	no	-
5. Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?	si	pero no se llevan registros o auxiliares internos que los controlen para determinar gastos que puedan generar
6. Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omitan o altere ninguna en las planillas finales del inventario?	no	-
7. Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?	no	-
8. Los ajustes a los registros de inventario permanente provenientes de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna en:		
1. Almacenamiento	si	gerencia
2. Manejo de registro de existencia	si	gerencia
3. Compra de mercancías	si	gerencia
9. Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc?	no	las oficinas se encuentran cercanas y continuas a cada departamento de la empresa
10. Tales celadores o guardias son responsables de que nada salga de la planta sin la debida autorización?	no	pero la empresa tiene asegurada su mercadería ante cualquier contingencia
11. Respecto a los materiales o mercancías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc:	n/a	-
1. Se lleva un registro apropiado de tales artículos?	n/a	-
2. Periódicamente obtiene la empresa confirmaciones de dichas existencias?	si	-
Sección discutida con: XXX	Cargo: Bodega	
Sección elaborada por: Paola Cando y Sandra López		

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

CUESTIONARIO 7.

NOMINA DE SALARIOS, LIQUIDACION Y PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES

Empresa:	"AGRIVET"	Fecha:	04/08/2008
NOMINA DE SALARIOS, LIQUIDACION Y PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES CUESTIONARIO PARA LA REVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
1. REGISTRO PERSONAL:		RESPUESTA	OBSERVACIONES
1. El archivo individual de cada trabajador contiene:			
1. Fecha de entrada.		si	-
2. Cambios, aumentos, etc. Debidamente aprobados		si	-
3. Bases del sueldo o jornal.		si	-
4. Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo		si	-
5. Autorizaciones para el descuento del salario		si	-
6. Acumulación de pagos de salarios y prestaciones de cada trabajador		si	-
7. Contrato de trabajo		si	-
8. Examen médico de ingreso y evidencia de la renuencia a que hubiere lugar		si	-
9. Aviso al IESS para efectos de la inscripción del trabajador		si	-
10. Investigaciones efectuadas para la contratación del trabajador		si	-
11. Informaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones relativas a la retención de impuestos sobre salarios		si	-
12. Otras informaciones para cumplir disposiciones legales		si	-
2. En caso afirmativo, se guardan estos archivos en forma tal que no tengan acceso a ellos personas que:			departamento administrativo contable , el auxiliar contable
1. Preparen la nómina		si	-
2. Las aprueben		si	-
3. O hagan su pago		si	-
3. Se ha establecido que todas las autorizaciones, especialmente avisos de despido o retiro de empleados sean notificados prontamente al departamento de liquidación de nómina?		si	a gerencia por cuanto no existe departamento de liquidación de nómina ni de RRHH

2. REGISTROS DE TIEMPO:		
1. Los registros de tiempo u otras informaciones que sirvan de base para la preparación de las nóminas, son preparadas y llevadas independientemente de quienes intervienen en la elaboración de las mismas?	si	departamento administrativo contable , el auxiliar contable
2. Los tiquetes por trabajo o destajo, tarjetas de tiempo, informes de producción etc, sobre las cuales se basa el pago, son aprobados por un capataz o jefe de departamento que intervenga en:		
a. Preparación de las nóminas	si	-
b. El pago	si	-
3. Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que		
a. Prepare las nóminas	si	-
b. Ni hacen el pago	si	los pagos los realiza gerencia
3. PREPARACION Y COMPROBACION DE LAS NOMINAS:		
1. Las personas que preparen la nómina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal?	si	la contratación o despido lo realiza gerencia
2. Dichas personas son independientes de las que efectúan la distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales?	si	departamento administrativo contable , el auxiliar contable
3. Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en su:		
1. Preparación	no	-
2. Autorización	no	-
3. Pagos	si	-
4. La nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son aprobadas por un empleado responsable?	si	-
5. La distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son revisadas por alguien distinto del departamento de liquidación de nómina?	si	gerencia

4. PAGOS DE NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES:		
1. El pago, bien en cheque o en efectivo, es hecho por empleados que:		
1. No intervienen y no controlan la preparación de las nóminas	si	-
2. No son responsables por la contratación o despido del personal	si	es realizado por gerencia quien si es responsable de su despido o contratación
3. No intervienen y no controlan las liquidaciones de prestaciones sociales	si	-
4. No aprueban los informes de tiempo	si	-
2. La cuenta bancaria de sueldos y liquidación de prestaciones sociales es reconciliada regularmente por un empleado que no tenga conexión alguna con la:		
1. Preparación de la nómina	no	departamento administrativo contable , el auxiliar contable
2. Entrega de cheque	si	contador general, independiente de la empresa
3. Se comparan los endosos, al menos selectivamente, con las firmas de los empleados en el archivo?	si	contador general, independiente de la empresa
4. Cuando el pago se hace en efectivo, se obtienen recibos?	si	-
5. Si es así, se comparan tales recibos con las firmas que aparecen en el archivo, por alguien independiente del departamento de liquidación de nóminas?	si	contador general, independiente de la empresa
6. Se devuelven al cajero o a un departamento distinto del departamento de nóminas, los salarios o jornales y liquidaciones de prestaciones sociales no reclamados?	si	departamento administrativo contable , el auxiliar contable
7. El empleado que efectua el pago informa directamente a la contabilidad aquellos sueldos o jornales y prestaciones sociales no reclamados?	si	se informa a gerencia
8. Se pagan tales salarios y prestaciones sociales no reclamados en una fecha posterior con base en:		
1. La presentación de evidencia apropiada sobre el empleado	si	-
2. Aprobación por un empleado que no sea responsable de la preparación de la nómina o del informe de tiempo	si	departamento administrativo contable , el auxiliar contable, gerencia
Sección discutida con:	XXX	Cargo: Administrativo - Contable
Sección elaborada por:	Paola Cando y Sandra López	Gerencia

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

De acuerdo a la información obtenida en base al desarrollo de dichos cuestionarios por parte de los funcionarios de la empresa y relacionándolos con los manuales de control interno de la misma, hemos podido evaluar que:

La empresa “AGRIVET”, actualmente maneja los siguientes controles:

1. Control de existencias e inventario físico semestrales
2. Conciliaciones bancarias
3. Control de cartera de clientes
4. Selección de servidores hábiles y capacitados; personal de la empresa
5. Control de pago de obligaciones; pasivos, cuentas por pagar a corto y largo plazo.

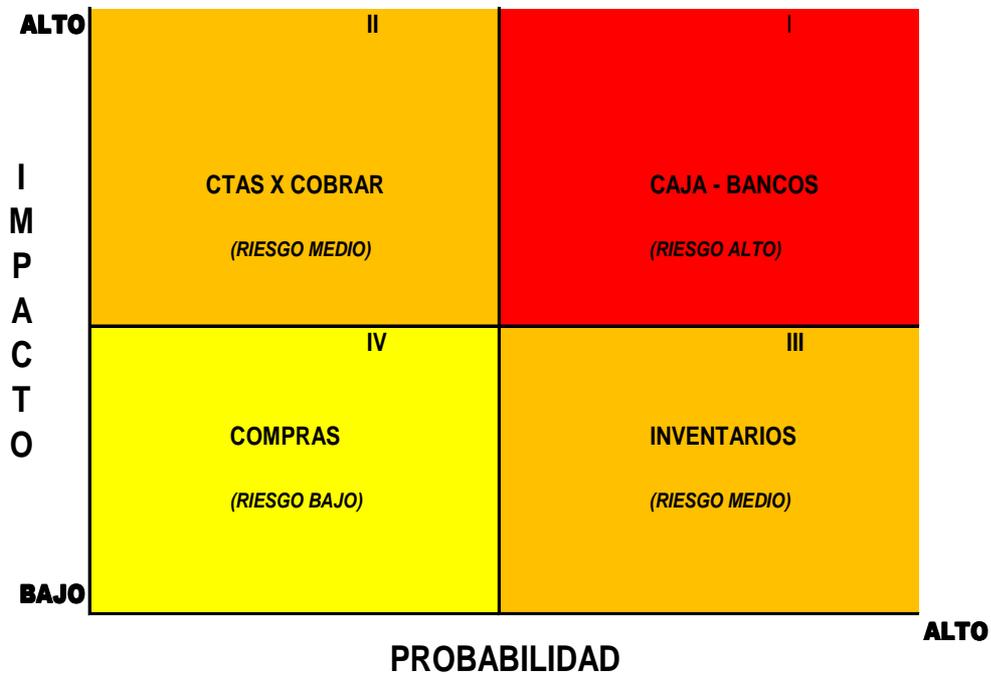
2.3. Identificación de las áreas de mayor riesgo:

Las áreas de mayor riesgo han sido identificadas dentro de la empresa en base a los cuestionarios elaborados anteriormente, además de la observación de las transacciones, y la indagación de documentos auxiliares internos que se emplean en la organización para el control diario de las actividades de cada departamento; pudiendo comprobar así la inexistencia y carencia de los mismos como son entre algunos: comprobantes de egresos/ingresos de caja-bancos, órdenes de compra, órdenes de entrega y kardex.

Para poder identificar las áreas de mayor riesgo, emplearemos el plano cartesiano, en el cual, estableceremos las variables: “x” e “y”, ubicando en el eje “x” el impacto del riesgo medido en valores monetarios para determinar la pérdida económica ya sea: insignificante, menor, moderado, mayor o catastrófico vs. la probabilidad de ocurrencia de este en el eje “y”; posteriormente lo dividiremos en cuatro cuadrantes, fijando el nivel de riesgo que represente cada uno, en los cuales ubicaremos las áreas según el grado del mismo, ya sea: riesgo alto (cuadrante I), riesgo medio (cuadrantes II y III) o riesgo bajo (cuadrante IV). Por tanto, de acuerdo al análisis realizado, hemos podido definir a las siguientes áreas como las de mayor riesgo, las cuales han sido ubicadas en el siguiente gráfico según su incidencia en la empresa:

GRAFICO 5.

IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE MAYOR RIESGO



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

I. **Caja- Bancos:** Según el gráfico 5 cuadrante I esta área es la más susceptible de fraude en la empresa, puesto que está conformada por todos los ingresos que la empresa tiene, sean considerables o no, y que mayormente se maneja en efectivo sin que exista un respaldo que sustente la razón de la salida de dinero, ni un control sobre la misma puesto que es manejada por tres personas, quienes ejercen su labor sin la supervisión de un superior.

Con respecto a las conciliaciones bancarias, estas son realizadas por la asistente contable, la misma que es quien recibe los estados de cuenta y emite estos documentos sin ningún tipo de revisión ni control.

II. Cuentas por Cobrar: De acuerdo con el gráfico 5 cuadrante II las cuentas por cobrar representan un riesgo medio para la empresa, aunque de mayor impacto para la misma por cuanto la cartera de clientes que es manejada internamente es representativa y a su vez, es respaldada por medio de dos bases de datos: una principal y una auxiliar con acceso restringido, las cuales actualizan la cartera vencida y cobrada, esto hace que su probabilidad de ocurrencia sea menor.

III. Inventarios: Respecto al gráfico 5 cuadrante III esta área representa un riesgo medio para la empresa, ya que su probabilidad de ocurrencia sería alta debido al volumen de mercadería que se maneja hasta su rotación, la cual es semanal y es manejada por el jefe de bodega quien administra los inventarios, es decir, esta es la única persona responsable de la recepción y almacenamiento de los productos sin supervisión alguna ni documento auxiliar; más su impacto sería moderado puesto que el riesgo es compartido.

IV. Compras: Referente al gráfico 5 cuadrante IV esta área es considerada de riesgo bajo debido a que dicha actividad es realizada por el gerente - propietario de la empresa, el mismo que tiene todas las facultades para determinar las condiciones y términos de las compras, y que en caso de cometer fraude lo haría con fines de enriquecimiento ilícito.

2.4. Identificación de riesgos posibles:

Una vez identificadas las áreas que son consideradas de mayor riesgo en la empresa, se procede consecuentemente a analizar la posibilidad de ocurrencia de fraudes, seleccionando los más conflictivos en dichas áreas y que afectarían considerablemente la actividad de la empresa.

En "AGRIVET", según el análisis de la observación realizada al personal en las diferentes actividades cotidianas hemos podido determinar como posibles fraudes considerables los siguientes según el siguiente gráfico:

GRAFICO 6.

IDENTIFICACION DE RIESGOS POSIBLES



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

2.5. Mapa de riesgos:

Luego de realizada la identificación de riesgos posibles, procederemos a construir el mapa o matriz de riesgos en el que se validarán la probabilidad y el impacto en pérdidas económicas de los mismos, con la finalidad de determinar el nivel de afectación de estos en la empresa.

Para determinar el factor de posibilidad del riesgo, deberemos calificar la frecuencia del mismo, es decir, el número de veces con que este se presente en la empresa durante el ejercicio económico; dichos niveles están acompañadas de un porcentaje de incidencia el cual es determinado por el analista. Para nuestra evaluación, los niveles de probabilidad y porcentajes de incidencia son 5, los cuales están dados según el siguiente gráfico:

TABLA 2.

CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD

NIVEL DE FRECUENCIA	PORCENTAJE DE INCIDENCIA
CASI SEGURO	100 %
PROBABLE	80%
POSIBLE	60%
POCO PROBABLE	40%
RARO	20%

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

De la misma manera, procederemos a calificar el impacto del riesgo, el cual, será evaluado en base al riesgo que mayor incidencia tenga en la empresa; asimismo estará establecido en varios niveles de afectación; los cuales podrán ser considerados en valores monetarios, humanos u operativos según la naturaleza de la empresa y la incidencia.

Para nuestro estudio, el nivel de afectación será medido en valores monetarios por cuanto este factor es el de mayor acaecimiento sobre la organización; dichos niveles han sido establecidos en base a balances semestrales estimados de la empresa “AGRIVET”, siendo así los niveles de calificación de impacto son:

TABLA 3.

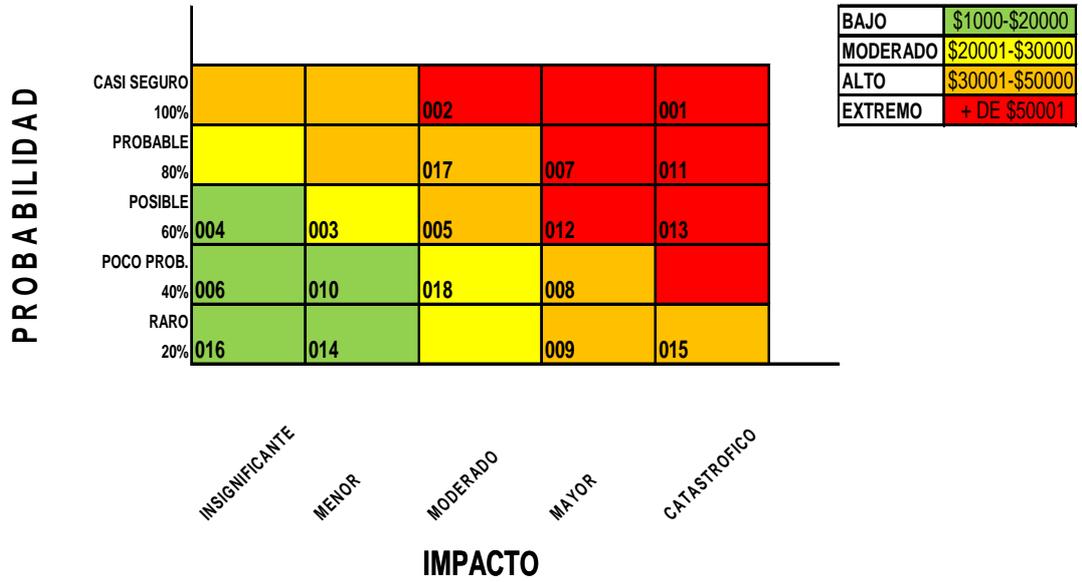
CALIFICACION DEL IMPACTO

NIVEL DE AFECTACION DEL IMPACTO	DESCRIPCION DE LA PERDIDA ECONOMICA
INSIGNIFICANTE	0 – 1.000 USD
MENOR	1.000 – 20.000 USD
MODERADO	20.001 – 30.000 USD
MAYOR	30.001 – 50.000 USD
CATASTROFICO	50.001 O MAS

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL “AGRIVET”

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

GRAFICO 7.
MATRIZ DE RIESGOS



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

TABLA 4.

CALIFICACION Y EVALUACION DE RIEGOS EN VALORES MONETARIOS

CODIGOS	DESCRIPCION	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	IMPACTO EN DOLARES	PROBABILIDAD	PERDIDA EN DOLARES	MODALIDAD
001	Jineteo de caja-cheques	5	5	25	MAS DE 50.001	100%	50.001,00	EXTREMO
002	Desembolsos fraudulentos	5	3	15	30.000	100%	30.000,00	MODERADO
003	Autopréstamos	3	2	6	20.000	60%	12.000,00	BAJO
004	Clonación de recibido	2	1	2	1.000	40%	400,00	BAJO
005	Dobles reembolsos	3	3	9	30.000	60%	18.000,00	BAJO
006	Cargos indebidos a clientes	2	1	2	1.000	40%	400,00	BAJO
007	Incobrabilidad	4	4	16	50.000	80%	40.000,00	ALTO
008	Pérdida o robo	2	4	8	50.000	40%	20.000,00	BAJO
009	Anulación de documentos	1	4	4	50.000	20%	10.000,00	BAJO
010	Apropiación	4	5	20	MAS DE 50.001	80%	40.000,80	ALTO
011	Salidas falsas	3	4	12	30.000	60%	18.000,00	BAJO
012	Recepciones no registradas	3	5	15	MAS DE 50.001	60%	30.000,60	MODERADO
013	Percibilidad	1	2	2	20.000	20%	4.000,00	BAJO
014	Contingencias	1	5	5	MAS DE 50.001	20%	10.000,20	BAJO
015	Compras inexistentes	1	2	2	20.000	20%	4.000,00	BAJO
016	Pagos dobles a proveedores	1	1	1	1.000	20%	200,00	BAJO
017	Creación de pasivos ficticios	4	3	12	30.000	80%	24.000,00	MODERADO
018	Conveniencia de selección de proveedores	2	3	6	30.000	40%	12.000,00	BAJO

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

De acuerdo a la matriz de riesgos, hemos asignado porcentajes para la calificación de su probabilidad, como también para el impacto hemos tomado como base balances semestrales estimados en valores monetarios de acuerdo a su modalidad de valoración, los mismos que van de 1.000 USD incrementándose hasta llegar a una pérdida económica de más de 50.001 USD. (Anexo 2)

A su vez, se ha realizado un examen interrogatorio a cada uno de los funcionarios de "AGRIVET" basado en cuestionarios con preguntas abiertas con el fin de conocer la eficiencia de los controles al interior de cada departamento para los diferentes riesgos de fraude que podría afectar a la empresa, dichas preguntas abarcan los temas más relevantes y en lo posible dan apertura a que el empleado manifieste sus inquietudes y desacuerdos.

- **Caja- Bancos:** Con respecto a Caja Bancos en la matriz de riesgos del gráfico 7 en la página 45 y la tabla 4 hemos podido determinar que debido a su mal manejo, con respecto a fraudes por jineteo de caja, este tiene una posibilidad de ocurrencia del 100%, lo que quiere decir que su impacto sería catastrófico para la empresa, es decir, "AGRIVET" se vería afectada en más de 50.001 USD en pérdidas ya que el jineteo es el fraude que más se presta en la empresa para su cometido por cuanto no hay rastro de los movimientos del efectivo ni supervisión alguna, asimismo por desembolsos fraudulentos presenta una probabilidad del 100% y un impacto moderado en 30.000 USD ya que estos son controlados por una sola persona, la misma que es quien realiza los pagos y las conciliaciones bancarias, es decir, la persona autorizada para firmar los cheques es quien realiza dichas conciliaciones y no son revisadas por su jefe inmediato; cabe recalcar que el manejo de las chequeras es irregular debido a que existen cheques en blanco firmados, los cuales pueden ser sustraídos para fines fraudulentos y no existe un control sobre la firma, anulación y giro al portador de estos cheques; los auto préstamos tienen una probabilidad del 60% y un impacto menor de 12.000 USD debido a que existe la supervisión del gerente pero sin ningún documento auxiliar lo cual no demuestra eficacia en el control; por clonación de documentos de efectivo recibido este presenta una probabilidad del 40%, lo que tendría un impacto insignificante para la empresa de 400 USD porque hay una persona quien supervisa el manejo de facturas en ventas y de compras por el gerente y por último están los dobles reembolsos que pueden ocurrir con una probabilidad del 60% y un impacto menor de

18.000 USD ya que la caja es mal administrada, sin políticas de manejo ni cuadros que puedan controlar los egresos de la misma para pagos a proveedores, cabe recalcar que no existe un fondo de caja menor, puesto que no hay una política de administración de esta, es decir el monto mínimo y máximo que se debe manejar. En conclusión, todo el personal familiar de la empresa tiene acceso a la misma, de esta forma puede ser extraída cualquier cantidad de dinero sin dejar constancia de dicha acción.

- **Inventarios:** De acuerdo a la matriz de riesgos en el gráfico 7 de la página 45 y la tabla 4; los inventarios según representan para la empresa respecto de la apropiación indebida de activos una probabilidad del 80% y un alto impacto en dólares de 40.000,80 ya que no se maneja un registro permanente de inventarios, pues este solo es semestral y para fines de elaboración de balances y estados financieros lo cual facilita la sustracción de mercadería; en relación a las salidas falsas de mercadería este presenta una probabilidad de ocurrencia del 60% y un impacto bajo de 18.000 USD puesto que se controla la salida de mercadería a través de órdenes de pedido que se entregan pero únicamente de sus cliente mayoristas; la probabilidad de recepciones no registradas es del 60% con un impacto monetario de 30.000,60 USD por cuanto no se manejan documentos auxiliares como kardex, lo cual dificulta su control; de acuerdo a la perecibilidad de los productos, estos presentan una probabilidad del 20% y un impacto menor de 4.000 USD ya que la rotación de inventarios es quincenal y la caducidad es verificado mediante una muestra aleatoria; según las contingencias, estas presentan una probabilidad del 20% y un impacto menor de 10.000,20 USD ya que la mercadería que está asegurada contra cualquier imprevisto. Finalmente, no existe un presupuesto que determine los gastos que elabora la empresa sobre las mercaderías.

- **Cuentas por Cobrar:** Según el gráfico 7, matriz de riesgos en la página 45y la tabla 4, las funciones del departamento que maneja las Cuentas por cobrar, representan una probabilidad del 40% referente a los cargos indebidos a clientes y un impacto insignificante de 400 USD ya que las cuentas por cobrar se manejan a través de dos bases de datos, una general y una con acceso restringido, la cual controla los cobros y cancelaciones de las cuentas de cada cliente a la fecha, esto provoca el incremento de la cartera vencida si las mismas no son actualizadas a la fecha y debido

a que no existe una política de cobro, la cual en un corto o largo plazo puede convertirse en incobrable; a continuación con una probabilidad del 80% de ocurrencia y un impacto alto de 40.000 USD se encuentra la incobrabilidad de cuentas por cobrar debido a que no se realiza una provisión anual sobre dichas cuentas y a su vez, no existen políticas de crédito que determinen las condiciones del mismo encontrándose el fraude en la sobrevaloración de estas cuentas para evadir al fisco y demás obligaciones con los empleados; con respecto a la pérdida o robo de las cuentas por cobrar, ésta presenta una probabilidad del 40% y un impacto menor de 20.000 USD ya que no existe la delegación de funciones en cuanto a los responsables de facturación y cobranzas por separado, y en relación a la anulación de documentos, esta refleja una probabilidad del 20% y un impacto menor de 10.000 USD por cuanto el personal de ventas y administración-contable no pueden anular un documento sin previa autorización de gerencia y a su vez porque dicho personal la mayoría del tiempo no pasa solo.

- **Compras:** En el gráfico 7, matriz de riesgos de la página 45 y según la tabla 4, este departamento es controlado por la gerencia (propietario de la empresa), quien es la encargada de realizar los pedidos y la cancelación de los mismos, de acuerdo a la matriz de riesgos uno de los fraudes que se podría cometer en esta área con una probabilidad de ocurrencia del 20% y un impacto menor de 4.000 USD son las compras inexistentes; el acto delictivo consiste en realizar una compra falsa con la finalidad de apropiarse del dinero al momento de efectuar el supuesto pago, esta estafa se considera de probabilidad baja ya que la persona que las compras rara vez lo realiza una persona distinta del gerente; consecuentemente se encuentran los pagos dobles a proveedores con una probabilidad de ocurrencia del 20% y un impacto insignificante de 200 USD, esto se debe a que las cuentas de pagos a proveedores son controladas por medio de un reporte mensual que las diferentes casas comerciales entregan a “AGRIVET”, especificando el número de documento, cantidad y número de cheque con que se ha cancelado, facilitando su control comparándolo junto con las conciliaciones en bancos y la evidencia física de los documentos; seguidamente está la creación de pasivos ficticios con una probabilidad del 80% y un impacto moderado de 24.000 USD; puesto que podría darse una sobrevaloración de pasivos y gastos y la subvaloración de activos e ingresos con el fin de beneficiar únicamente a los integrantes familiares de la organización perjudicando de esta manera a los demás empleados en sus salarios,

beneficios y al fisco simulando que la sociedad presenta un bajo rendimiento en sus utilidades, es decir, aparentando debilidad financiera; sobrevaloradas en complicidad con los proveedores; este fraude es más común en empresas de tipo familiar como "AGRIVET"; por último se encuentra la conveniencia de selección de proveedores con una probabilidad del 40% y un impacto menor de 12.000 USD por cuanto no existen documentos auxiliares como actas de entrega de recepción internas de la empresa que puedan ser comparados con las facturas de compra esto hace que cualquier empleado de la empresa pueda encontrarse en un conflicto de intereses y actuar delictivamente conjuntamente con los agentes vendedores.

CAPITULO III

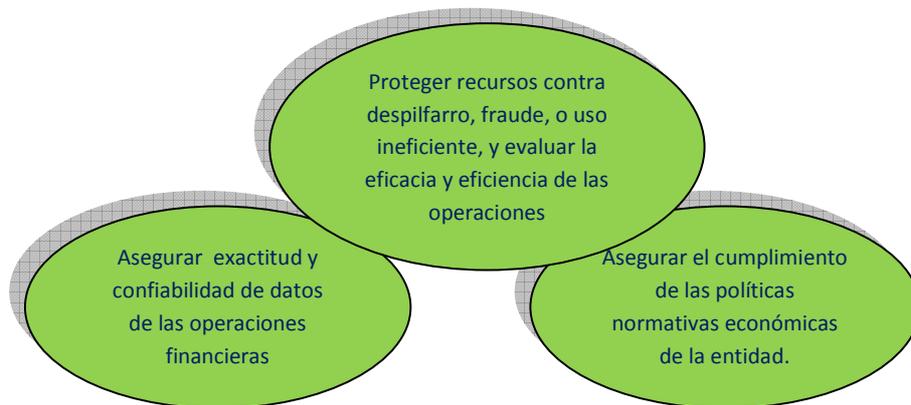
ACCIONES Y RECOMENDACIONES ANTI-FRAUDE

3.1. COSO Report:

El COSO Report está definido como aquel proceso realizado por la alta dirección, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable del cumplimiento de los siguientes objetivos:

GRAFICO 8

OBJETIVOS DEL COSO REPORT.



FUENTE: Seminario de Graduación, Auditoría Forense: "COSO Estándar de Control"; Ing. Fabián Delgado Looor.

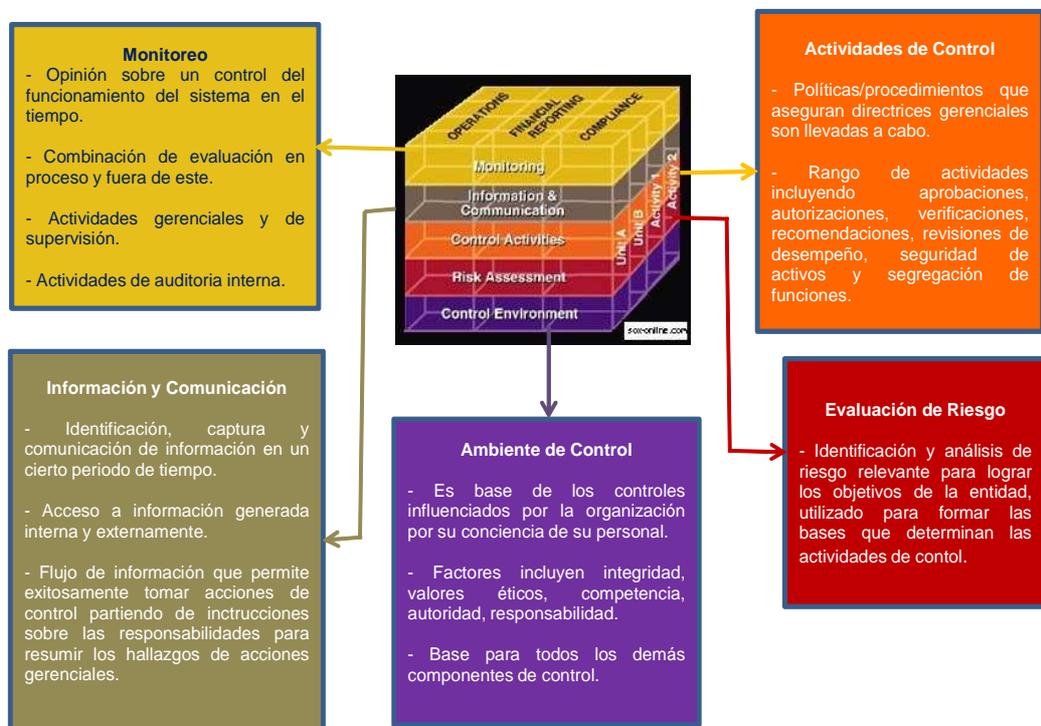
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

3.1.1. Elaboración del Programa Anti – Fraude:

El COSO Report está integrado por cinco componentes que veremos a continuación en el siguiente gráfico; uno a uno procederemos a desarrollarlos para poder elaborar el programa Anti – Fraude.

GRAFICO 9.

COMPONENTES DEL COSO REPORT



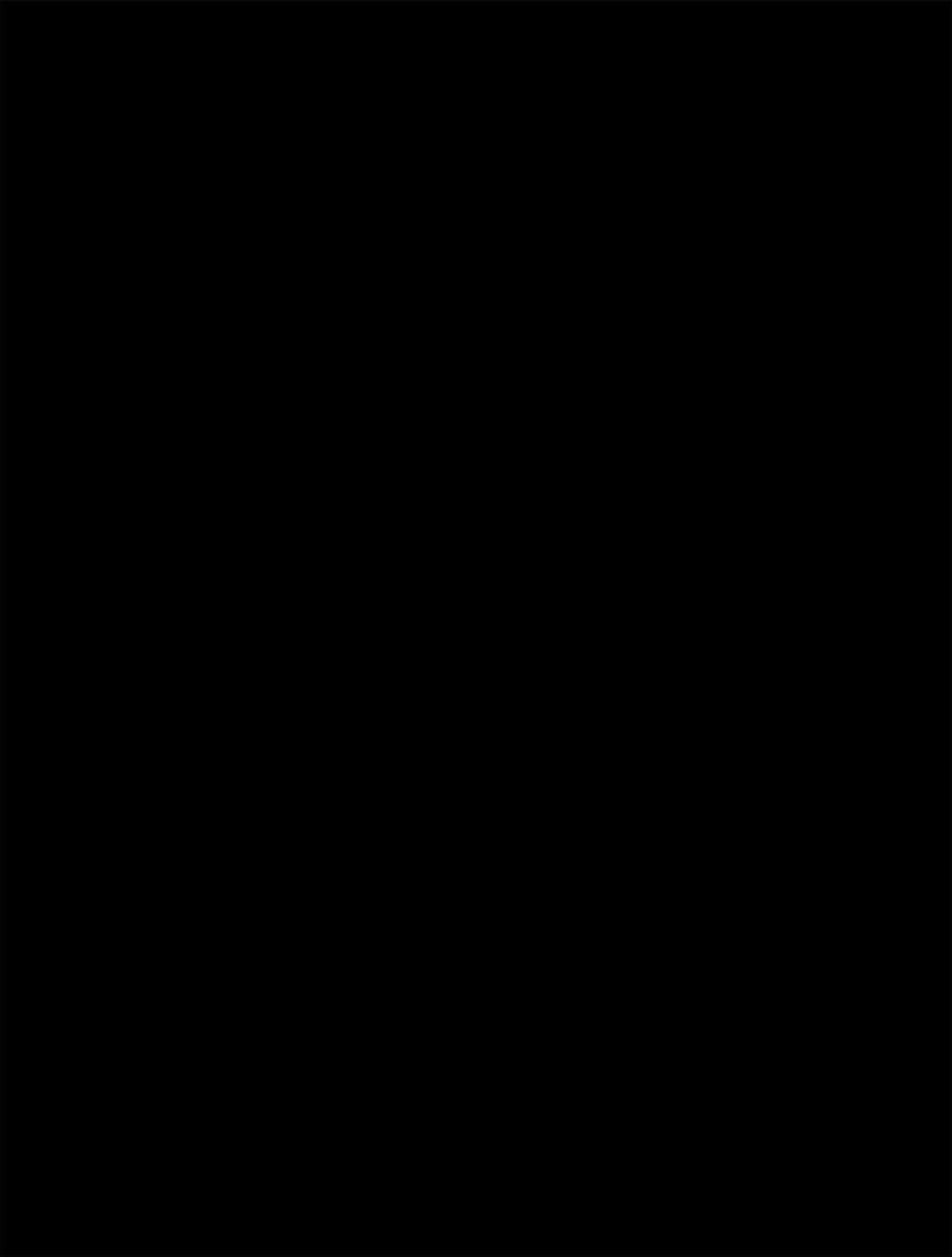
FUENTE: Seminario de Graduación, Auditoría Forense: “COSO Estándar de Control”; Ing. Fabián Delgado Loor.

Para poder elaborar el programa anti-fraude es necesario realizar la evaluación de cuestionarios generales de los cinco componentes del COSO, los cuales podrán ser evaluados a diferentes niveles de la organización y que nos permitirán evaluar los resultados, considerando los valores máximos y mínimos de cada revisión, tanto a nivel numérico como gráfico, para poder establecer sus deficiencias y/o fortalezas.

En la empresa comercial "AGRIVET", los cuestionarios han sido evaluados en nivel 3, según podemos observar los cuestionarios que se encuentran desarrollados a continuación.

Los valores máximos y mínimos de cada componente del COSO Report, se calcularán en base a la sumatoria de las calificaciones que el componente reciba según el nivel establecido y a continuación se procederá a dividir para el número de valores recibidos en la evaluación.

CUESTIONARIO 8.



1.1.5	Actitud de la Gerencia Ejecutiva cuando los procedimientos hacen necesaria su intervención para cumplimiento de las políticas	2
1.1.5.1	Directrices de la Gerencia Ejecutiva	
	La Gerencia Ejecutiva proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención	
1.1.5.2	Intervención de la Dirección	
	La intervención por parte de la Gerencia Ejecutiva esta debidamente documentada y explicada.	
1.1.5.3	Omisión de los controles establecidos por parte de la Gerencia Ejecutiva	
	Esta explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles establecidos por la Gerencia Ejecutiva	
1.1.5.4	Desviaciones de las políticas establecidas	
	Se investigan y se documentan las desviaciones de las políticas establecidas	
1.1.6	Presión por cumplimiento con objetivos de rendimientos poco realistas	1
1.1.6.1	Puesta a prueba de los valores éticos	
	Es correcto que no existen condiciones tales como incentivos excesivos o alicientes que puedan presionar a los empleados a apartarse de los valores éticos para lograrlos.	
1.1.6.2	Remuneración y Promociones	
	La remuneración y promociones de los empleados no se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.	
1.1.6.3	Reducción de tentaciones	
	Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir (sobre manipulación de la información u obtención de provechos propios; por ejemplo)	
1.2	Compromiso de competencia profesional	
1.2.1	Existencias de descripciones formales o informales de puestos de trabajo.	2
1.2.1.1	Análisis formal o informal de las funciones asociadas a tareas específicas	
	La Gerencia Ejecutiva ha analizado, formal o informalmente, los puestos de trabajo que comprenden tareas específicas. Se han tenido en cuenta factores tales como hasta que grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.	
1.2.2	Análisis de los conocimientos y de las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.	1
1.2.2.1	Determinación de los conocimientos y habilidades	
	La Gerencia Ejecutiva ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos (se incluyen el la descripción de puestos de trabajo)	
1.2.2.2	Existencia de evidencias	
	Existe evidencia que muestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos Para ello existen parámetros de medición tales como el grado de formación y otros.	
1.3	Consejo de Administración (Directorio) y comité de auditoría	
1.3.1	Independencia respecto de la Gerencia Ejecutiva	3
1.3.1.1	Exámen por parte del Consejo de las decisiones tomadas por la Gerencia Ejecutiva	
	El Consejo examina constructivamente las decisiones tomadas por la Gerencia Ejecutiva (por ejemplo, iniciativas estratégicas y transacciones importantes), y busca explicaciones para las desviaciones de los resultados (por ejemplo, variaciones del presupuesto)	
1.3.2	Establecimientos de Comités dependientes del consejo	-
1.3.2.1	Existencia	
	Existen comités dependientes el consejo, justificados por la necesidad de prestar atención mas detallada o directa a asuntos específicos.	
1.3.2.2	Suficiencia	
	Los comités, en caso de existir (1.3.2.1), son suficientes , en cuanto a contenido y número de miembros, para los temas importantes adecuadamente.	
1.3.3	Conocimientos y experiencia de los consejeros	-
1.3.3.1	Conocimiento y experiencias de los consejeros (Directorio)	
	Los consejeros tienen suficiente conocimientos, experiencia en el negocio de la empresa y tiempo para realizar funciones adecuadamente.	

1.3.4	Reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos	2
1.3.4.1	Reuniones del comité de auditoría	
	El comité de auditoría se reúne con el jefe de contabilidad y con los auditores internos y externos para discutir la razonabilidad del proceso de presentación de los estados contables, el sistema de control interno, los comentarios y recomendaciones significativas y la actuación de la Gerencia Ejecutiva.	
1.3.4.2	Revisión Anual	
	El comité de auditoría realiza una revisión anual del alcance de las actividades de los auditores internos y externos	
1.3.5	Suministro de Información a los miembros del consejo	-
1.3.5.1	Información recibida por el consejo	
	El consejo recibe regularmente información clave, tal como, los estados contables intermedios, iniciativas importantes de marketing, contratos significativos y/o sobre negociaciones en curso.	
1.3.5.2	Evaluación de la información recibida	
	Los consejeros consideran que reciben la información apropiada, en cuanto a su nivel adecuado de detalle y su oportunidad en el tiempo.	
1.3.6	Evaluación de la información por parte del consejo	3
1.3.6.1	Existencia de informes de acontecimientos significativos	
	Existe un proceso para informar al consejo sobre los acontecimientos significativos (como por ejemplo, gastos de viaje de directivos importantes, litigios significativos, investigaciones de organismos de control, desfalcos, malversaciones o usos indebidos de los activos, violaciones de reglamentos con respecto al abuso de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales)	
1.3.6.2	Comunicación de la información	
	Se comunica la información sobre hechos significativos en forma oportuna.	
1.3.7	Control sobre la determinación de las remuneraciones de personal jerárquico	1
1.3.7.1	Aprobación de los planes de incentivos	
	El comité de remuneraciones, o el consejo, aprueba todos los planes de incentivos de la Gerencia Ejecutiva vinculados al rendimiento.	
1.3.8	Establecimiento de normas por parte de los superiores	2
1.3.8.1	Efectividad del "ejemplo de los superiores"	
	El consejo de Administración y el comité de auditoría están suficientemente involucrados para evaluar la Efectividad del "ejemplo de los superiores"	
1.3.8.2	Medidas relacionadas con la ética	
	El consejo toma las medidas necesarias para garantizar un "tono ético" apropiado, que permita a los empleados actuar con tranquilidad.	
1.3.8.3	Adhesión al código de conducta	
	El consejo controla específicamente la adhesión de la Gerencia Ejecutiva al código de conducta de la organización	
1.4	La filosofía de dirección y el estilo de gestión	
1.4.1	Naturaleza de los Riesgos empresariales aceptados	3
1.4.1.1	Actuación de la Gerencia Ejecutiva	
	La Gerencia Ejecutiva actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos	
1.4.2	Rotación de la plantilla en las funciones clave	1
1.4.2.1	Rotación del personal gerencial o de supervisión	
	No ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión, que pueda afectar el normal funcionamiento	
1.4.2.2	Renuncia de empleados clave	
	No han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.	
1.4.2.3	Tendencias en la rotación	
	Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos clave o miembros del departamento de auditoría interna que pueda ser indicativa del énfasis que la Gerencia Ejecutiva pone sobre el control.	

1.4.3	Actitud de la Gerencia Ejecutiva hacia el proceso de datos y la información contable	2
1.4.3.1	Concepción de la contabilidad	
	No se considera a la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad, sino también como una herramienta de gestión.	
1.4.3.2	Selección de criterios contables	
	La selección de criterios contables utilizados en los estados contables no atiende únicamente la búsqueda del mayor beneficio posible a corto plazo.	
1.4.3.3	Protección de los Activos	
	Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado	
1.4.4	Frecuencia de interacción entre la Gerencia Ejecutiva y la Gerencia operativa	-
1.4.4.1	Reuniones de dirección de grupo o de las divisiones	
	Se celebra con frecuencia reuniones útiles de dirección de grupo o de las divisiones	
1.4.5	Actitudes respecto de la presentación de la información contable	2
1.4.5.1	Resultados a corto plazo	
	La Gerencia Ejecutiva evita los enfoques excesivamente orientados a obtener resultados a corto plazo.	
1.4.5.2	Informes emitidos por el personal	
	El personal NO emite informes indebidos para conseguir los objetivos, (por ejemplo, vendedores emitiendo para lograr la concecución de objetivos sabiendo que los clientes devolverán las correspondientes mercancías en siguiente período)	
1.4.5.3	Acciones de los directivos	
	Los directivos no ignoran las posible sospechas i indicaciones de prácticas indebidas	
1.4.5.4	Consideración de las estimaciones	
	Las estimaciones de negocios y contables no se fuerzan hasta el límite de razonabilidad o incluso más, sino que lógicas.	
1.5	Estructura organizativa	
1.5.1	Capacidad de la estructura organizativa para facilitar las comunicaciones	1
1.5.1.1	Estructura organizativa centralizada o descentralizada	
	La estructura organizativa está debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.	
1.5.1.2	Flujo de información	
	La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades Inter - departamento.	
1.5.2	Definición de las responsabilidades de los principales ejecutivos	2
1.5.2.1	Responsabilidades de los ejecutivos	
	Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de áreas de responsabilidad.	
1.5.3	Conocimientos y experiencias del os pricipales ejecutivos	1
1.5.3.1	Conocimiento y experiencia.	
	Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones	
1.5.4	Idoneidad de las relaciones de dependencia	1
1.5.4.1	Relaciones de dependencia	
	Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas (por ejemplo, sin vacíos ni superposiciones) Las mismas permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad.	
1.5.4.2	Vías de comunicación	
	Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación efectiva hacia los altos ejecutivos	
1.5.5	Modificación de la esctructura organizativa	2
1.5.5.1	Evaluación de la estructura organizativa	
	La Gerencia Ejecutiva evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en sector en el que opera.	

1.5.6	Número de empleados, especialmente con capacidad de dirección y supervisión	2
1.5.6.1	Disponibilidad de tiempo de directores y supervisores	
	Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.	
1.5.6.2	Carga Horaria	
	Los directores y los supervisores no trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores de las que les corresponderían.	
1.6	Asignación de autoridad y responsabilidad	
1.6.1	Asignación y delegación de autoridad	2
1.6.1.1	Asignación de autoridad y responsabilidad hacia los empleados	
	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.	
1.6.1.2	Responsabilidad para la toma de decisiones	
	La responsabilidad para la toma de decisiones está nivelada con la asignación de autoridad y responsabilidad	
1.6.1.3	Nivel y alcance de las responsabilidades asignadas	
	Existe información apropiada para determinar explícitamente el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.	
1.6.2	Idoneidad de las normas y los procedimientos relacionados con el control	2
1.6.2.1	Descripción de funciones	
	Existe una descripción de funciones para el trabajo de los directores de departamento y los supervisores.	
1.6.2.2	Responsabilidades de control	
	En esa descripción se hace referencia específica a las responsabilidades de control	
1.6.3	Número de empleados	2
1.6.3.1	Número y experiencia de los empleados	
	La entidad tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión	
1.6.4	Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas	1
1.6.4.1	Delegación de la autoridad	
	Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para "que se haga el trabajo" y la participación de personal directivo cuando sea requerida	
1.6.4.2	Nivel de autoridad	
	Los empleados de nivel "adecuado" están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.	
1.7	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	
1.7.1	Implementación de políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los	1
1.7.1.1	Políticas y procedimientos existentes	
	Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno (por ejemplo, contribuyendo a una efectiva segregación de funciones)	
1.7.1.2	Reclutamiento y formación de las personas	
	El nivel de atención que se presta al reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.	
1.7.1.3	Expectativas existentes	
	Cuando no existe documentación formal de las políticas y prácticas la Gerencia Ejecutiva informa de las expectativas existentes sobre qué tipo de personas han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación.	
1.7.2	Informar a los empleados de sus responsabilidades	1
1.7.2.1	Responsabilidades	
	Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la gerencia ejecutiva espera de ellos.	
1.7.2.2	Supervisión del Personal	
	El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.	
1.7.3	Acciones correctivas frente a desviaciones de las políticas	2
1.7.3.1	Respuesta de la Gerencia Ejecutiva	
	La respuesta de la Gerencia Ejecutiva es adecuada (en cuanto a la graduación de la acción correctiva) cuando no llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.	
1.7.3.2	Acciones correctivas	
	Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.	
1.7.3.3	Entendimiento por parte de los empleados	
	Los empleados entienden que cualquier incumplimiento tendrá como consecuencia la adopción de medidas	

1.7.4	Orientación de las políticas e personal	2
1.7.4.1	Valores éticos e integridad	
	Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional del personal	
1.7.5	Verificaciones de los historiales de los candidatos	1
1.7.5.1	Exámen de los historiales	
	Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales que tiene cambios de empleo frecuentes o periodos de inactividad.	
1.7.5.2	Investigación de antecedentes penales	
	Las políticas de contratación incluyen una investigación ed los candidatos con antecedentes penales.	
1.7.6	Idoneidad de los criterios de retención de los empleados	1
1.7.6.1	Criterios spbre ascensos y aumentos de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo uqe la Gerencia Ejecutiva espera de ellos frente a los ascensos o promociones.	
1.7.6.2	Normas de Conducta	
	Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.	
2	Evaluación de los Riesgos	
2.1	Objetivos globales de la entidad	
2.1.1	Descripción y orientación proporcionada por los objetivos globales de la entidad	1
2.1.1.1	Establecimiento de objetivos globales	
	La Gerencia Ejecutiva ha establecido objetivos globales claros	
2.1.1.2	Diferenciación con objetivos genéricos	
	Dichos objetivos globales están suficientemente especificados para su aplicación a la entidad en concreto, diferenciándose de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir un rentabilidad adecuada de las inversiones.	
2.1.2	Efectividad con la que los objetivos globales de la entidad se comunican a los empleados y al consejo de administración.	1
2.1.2.1	Comunicación	
	La información sobre los objetivos globales de la entidad se comunica periódicamente a todos los empleados y al consejo de administración	
2.1.2.2	Confirmación	
	La Gerencia Ejecutiva recibe confirmación de los directivos clave, os empleados y el consejo de que la comunicación al personal es efectiva.	
2.1.3	Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.	1
2.1.3.1	Plan Estratégico	
	El plan estratégico elaborado tiene en cuenta y es coherente con los objetivos globales.	
2.1.3.2	Asignación a alto nivel de recursos y prioridades	
	El plan estratégico incluye la asignación a alto nivel de recursos y prioridades	
2.1.4	Coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes circunstancias actuales de la entidad.	2
2.1.4.1	Supuestos y estimaciones	
	Los supuestos y estimaciones adoptados en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad.	
2.1.4.2	Nivel de detalle	
	Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada unidad o gerencia de la entidad.	
2.2	Objetivos específicos para cada actividad	
2.2.1	Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes	1
2.2.1.1	Vínculos adecuados	
	Existe un vínculo adecuado entre los objetivos globales y los específicos de todas las actividades importantes	
2.2.1.2	Revisión periódica de los onjetivos	
	Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan actualizados.	
2.2.2	Coherencia de los objetivos específicos entre sí	1
2.2.2.1	Complementación de los objetivos	
	Los objetivos específicos se complementan y refuerzan dentro de cada actividad realizan las unidades de la entidad	
2.2.2.2	Complementacion y Apoyo	
	Los objetivos específicos se complementan y se apoyan mutuamente entre sí para las distintas actividades	

2.2.3	Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes.	3
2.2.3.1	Establecimiento	
	Se establecen objetivos para todas las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.	
2.2.3.2	Coherencia	
	Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.	
2.2.4	Nivel de especificación de los objetivos de cada actividad	3
2.2.4.1	Cuantificación	
	Los objetivos incluyen criterios de cuantificación, definidos de tal modo que la determinación de si se ha alcanzado un objetivo es una cuestión sencilla y razonable.	
2.2.5	Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo	2
2.2.5.1	Identificación de recursos	
	La Gerencia Ejecutiva identifica los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y se tiene en cuenta de modo de ver si las nuevas iniciativas son factibles.	
2.2.5.2	Planes para su adquisición	
	Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología) para poder cumplir con los objetivos fijados a las diversas Unidades.	
2.2.6	Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito)	1
2.2.6.1	Identificación de las acciones que deben llevarse a cabo con éxito, o las fallas que han de evitarse, para que se consigan los objetivos globales de la entidad.	
2.2.6.2	Inversiones y presupuestos de gastos	
	Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la Gerencia Ejecutiva de la importancia relativa de los objetivos a alcanzar.	
2.2.6.3	Factores críticos de éxito	
	La Gerencia Ejecutiva efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito y que han sido previamente definidos.	
2.2.7	Participación y compromiso de todos los niveles de la Gerencia Ejecutiva en la fijación de objetivos.	1
2.2.7.1	Participación	
	Los directores o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.	
2.2.7.2	Procedimientos para resolver los conflictos	
	Existen procedimientos para resolver conflictos, resultantes de la fijación o modificación de los objetivos de las unidades.	
2.2.7.3	Compromiso	
	Los directivos apoyan el cumplimiento de los objetivos, comprometiéndose integralmente en el cumplimiento de los mismos	
2.3	Riesgos	
2.3.1	Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas	2
2.3.1.1	Riesgos	
	La Gerencia Ejecutiva toma en cuenta riesgos relacionados con: Las Fuentes de suministro Los cambios tecnológicos Los requerimientos de los acreedores Las acciones de la competencia Las condiciones económicas Las condiciones políticas La normativa aplicable Los acontecimientos naturales	

2.3.2	Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas	2
2.3.2.1	Recursos Humanos	
	La Gerencia Ejecutiva toma en cuenta los riesgos relacionados con los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.	
2.3.2.2	Financiación	
	Se analiza los riesgos que pueden afectar la financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.	
2.3.2.3	Relaciones laborales	
	Se busca detectar los riesgos resultantes de las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector	
2.3.2.4	Sistemas de Información	
	Se busca detectar los riesgos resultantes de los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante (Existe un plan de contingencia actualizado y probado)	
2.3.3	Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos	3
2.3.3.1	Continuidad	
	Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal pero como parte de la actividad diaria de la gerencia.	
2.3.3.2	Pertinencia	
	Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente	
2.3.3.3	Nivel	
	El análisis de riesgos es realizado por directivos de una categoría adecuada	
2.4	Gestión del cambio	
2.4.1	Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos inusuales o los cambios rutinarios.	2
2.4.1.1	Existencia	
	Los acontecimientos o cambios (en el entorno y en las actividades que se cumplen) se abordan como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos, o por medio de mecanismos independientes.	
2.4.1.2	Nivel	
	Los riesgos y las oportunidades relacionadas con cambios son tratados por personas de categoría de forma que se identifiquen todas sus implicaciones y se formulen planes de acción adecuados.	
2.4.1.3	En el proceso se incluyen todas las actividades de la entidad que se verán afectadas significativamente por los cambios detectados o previstos	
2.4.1.4	Cambio en el entorno de las operaciones	
	Las investigaciones de mercado u otros mecanismos identifican las principales variaciones en la naturaleza, preferencias y tendencias de los clientes.	
2.4.1.5	Disponibilidad de personal clave	
	La entidad es consciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieran afectar al nivel profesional del personal disponible.	
2.4.1.6	Asuntos legales	
	Los asesores legales informan periódicamente a la Gerencia Ejecutiva sobre las implicaciones de los cambios legislativos.	

2.4.1.7	Rotación de personal	
	Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por las personas a las que se va a cambiar de actividad (los nuevos ejecutivos que ocupan puestos clave son supervisados atentamente fundamentalmente al comienzo)	
2.4.1.8	Sistemas de información nuevos o modificados	
	Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas y en particular, se han implantado nuevos sistemas informáticos.	
2.4.1.9	Políticas de desarrollo e implantación de sistemas	
	La Gerencia Ejecutiva sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas, a pesar de que existan presiones para "acortar" el proceso.	
2.4.1.10	Adecuación a cambios en los Sistemas	
	Se presta atención al efecto de los nuevos sistemas tanto sobre los flujos de información y los controles correspondientes como sobre la formación de los empleados, prestando especial atención a la resistencia de los empleados ante el cambio.	
2.4.1.11	Nuevas Tecnologías	
	Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios o quizás mediante operaciones conjuntas con compañías líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.	
2.4.1.12	Seguimiento de las nuevas tecnologías	
	Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia.	
2.4.1.13	Aprovechamiento de las nuevas aplicaciones tecnológicas	
	Existen mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y para controlar su utilización, mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción o en los sistemas de información	
2.4.2	Cambios en el volumen de operaciones	1
2.4.2.1	Aumento de la capacidad	
	Se aumenta la capacidad de procesamiento de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información	
2.4.2.2	Aumento de empleados	
	Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad (teniendo en cuenta si son aumentos permanentes o temporarios)	
2.4.2.3	Revisión de presupuestos o previsiones	
	Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o p revisiones	
2.4.2.4	Revisión de objetivos o planes	
	Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades.	
2.4.2.5	Reducción de personal	
	Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de planilla o las reasignación de personal	
2.4.2.6	Reasignación de responsabilidades	
	Se lleva a cabo en forma explícita una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos	
2.4.2.7	Personal que permanezca en caso de reducciones de planilla	
	Se analiza el impacto de las reducciones importantes de planilla sobre la moral del resto de los empleados	
2.4.2.8	Protección contra represalias	
	Existen mecanismos para proteger a la empresa contra las posibles represalias de los empleados despedidos.	

2.4.3	Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas	1
2.4.3.1	Previsión de los resultados	
	Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financieros	
2.4.3.2	Adecuación de los sistemas de información	
	Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.	
2.4.3.3	Planes de contratación y formación personal	
	Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.	
2.4.3.4	Seguimiento de resultados iniciales	
	Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la formulación de estados financieros en cuanto a la suficiente apertura de la información para identificar su impacto sobre los resultados totales.	
2.4.3.5	Identificación y cumplimiento	
	Se identifican y cumple las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros	
2.4.3.6	Seguimiento del impacto	
	Se realiza un seguimiento del impacto (de los productos y actividades nuevas) sobre los otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.	
2.4.3.7	Asignación de Gastos	
	Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aportación de cada producto.	
3	<i>Actividades de Control</i>	
3.1	Políticas y procedimientos	
3.1.1	Existencia de políticas y los procedimientos apropiados	2
3.1.1.1	Relación con identificación de objetivos y riesgos	
	Se establecen actividades de control para todos los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes que han sido identificadas conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos. Algunos ejemplos son: Análisis por la Gerencia de desvíos frente a presupuestos, previsiones, resultados anteriores y la competencia. Elaboración y vigilancia de indicadores de rendimiento Separación de funciones Verificaciones físicas Conciliaciones Encuestas de opinión Otros	
3.1.1.2	Documentación	
	Las actividades de control estructuradas están documentadas en manuales de procedimientos actualizados.	
3.1.2	Evaluación de las actividades de control	3
3.1.2.1	Cumplimiento	
	Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida	
3.1.2.2	Acciones apropiadas	
	Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento.	
3.1.2.3	Supervisión de Controles	
	El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles (que sean aplicados en forma correcta y que sean coincidentes con la realidad de la entidad)	
4	<i>Información y Comunicación</i>	
4.1	Información	
4.1.1	Obtención de información externa e interna	1
4.1.1.1	Identificación y obtención de información externa	
	Existe mecanismos para identificar y conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.	
4.1.1.2	Identificación y presentación de la información interna	
	Se identifica y presenta con regularidad la información generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.	
4.1.1.3	Pertenencia	
	Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades (según el principio de necesidad de conocer)	

4.1.2	Suministro de información a las personas adecuadas	1
4.1.2.1	Información para directivos	
	Los directivos reciben información analítica y oportuna que les permite identificar que acción es necesaria llevar a cabo.	
4.1.2.2	Información para niveles medios y operativos	
	La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión	
4.1.2.3	Nivel de resume	
	En lugar de suministrar una "montaña de datos" la información se resume adecuadamente, facilitando información pertinente y permitiendo la inspección minuciosa de los detalles cuando es necesario	
4.1.2.4	Disponibilidad	
	La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internos como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control.	
4.1.3	Bases para el desarrollo o revisión de los sistemas de información	2
4.1.3.1	Identificación de necesidades	
	Se ha establecido un mecanismo (por ejemplo, un comité de planificación de informática) para identificar las necesidades de información que surgen y el mismo funciona adecuadamente.	
4.1.3.2	Necesidades y prioridades	
	Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.	
4.1.3.3	Plan informático a largo plazo	
	Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas, con la participación de todos los sectores involucrados.	
4.1.4	Apoyo de la Gerencia Ejecutiva al desarrollo de los sistemas de información necesarios	1
4.1.4.1	Recursos	
	Se aporta recursos suficientes (gestiones, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.	
4.2	Comunicación	
4.2.1	Eficacia en la comunicación de tareas y responsabilidades de control.	2
4.2.1.1	Vías de comunicación	
	Las vías de comunicación - sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo - son suficientes para efectuar tal comunicación.	
4.2.1.2	Conocimiento de objetivos	
	Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos	
4.2.1.3	Entendimiento de las tareas	
	Los empleados a todo nivel entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados.	
4.2.2	Canales de comunicación de irregularidades	1
4.2.2.1	Comunicación con los niveles superiores	
	Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un "defensor del empleado" o asesor interno.	
4.2.2.2	Anonimato	
	Se permite el anonimato, ante la denuncia de una situación irregular que afecte a otro empleado o superior.	
4.2.2.3	Utilización de los canales de comunicación	
	Los empleados usan de hecho los canales de comunicación en forma responsable cuando las circunstancias lo requieren	
4.2.2.4	Protección de denunciantes	
	Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de medidas que se toman y protegidas contra represalias.	

4.2.3	Receptividad de la Gerencia Ejecutiva a las sugerencias de los empleados	1
4.2.3.1	Establecimiento de mecanismos	
	Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejoramiento reconociéndoseles el mérito del aporte.	
4.2.3.2	Premiación de las buenas sugerencias	
	La Gerencia Ejecutiva premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico o con otras formas significativas de reconocimiento.	
4.2.4	Comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa	1
4.2.4.1	Necesidad de los clientes	
	Los agentes de venta informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre las necesidades de los clientes que van detectando.	
4.2.4.2	Aprobación de créditos	
	El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago	
4.2.4.3	Información de nuevos productos	
	La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería marketing y ventas.	
4.2.5	Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas	1
4.2.5.1	Mecanismos de información	
	Existen mecanismos de información con todos los terceros pertinentes (clientes, proveedores, organismos reguladores, etc.)	
4.2.5.2	Comunicación de sugerencias y quejas	
	Las sugerencias, quejas y otras información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.	
4.2.5.3	Comunicación de la información a los niveles superiores	
	La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.	
4.2.6	Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad	2
4.2.6.1	Comunicaciones importantes a terceros	
	Las comunicaciones importantes a terceros son proporcionadas por la dirección de acuerdo con la naturaleza y la importancia del mensaje (por ejemplo, un alto ejecutivo explica periódicamente por escrito a los terceros las normas éticas de la entidad)	
4.2.6.2	Conocimiento de las y expectativas de la organización	
	Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.	
4.2.6.3	Actitud	
	Esas normas son evidenciadas en la relaciones diarias con terceros, demostrando en los hechos su aplicación	
4.2.6.4	Comunicación de irregularidades cometidas por empleados de terceros	
	Las irregularidades cometidas por empleados de terceros y detectadas por la entidad son comunicadas a las personas adecuadas.	
4.2.7	Seguimiento oportuno y apropiado de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores y otros	1
4.2.7.1	Sensibilidad del personal frente a las comunicaciones	
	El personal es sensible a las comunicaciones recibidas (por ejemplo, por parte de clientes) respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones.	
4.2.7.2	Corrección de errores de facturación a clientes	
	Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.	
4.2.7.3	Tratamiento de las quejas	
	Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.	
4.2.7.4	Acciones	
	Se toman las acciones adecuadas y se notifica a los comunicantes las acciones de seguimiento llevadas a cabo	

4.2.7.5	Conocimiento de la Gerencia Ejecutiva	
	La Gerencia Ejecutiva esta al corriente de la naturaleza y el volumen de las quejas, las que son debidamente registradas anotándose la resolución de la misma.	
5	<u>Supervisión</u>	
5.1	Supervisión continua	
5.1.1	Evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando	3
5.1.1.1	Comparación de información	
	La dirección responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.	
5.1.1.2	Integración o reconciliación de la información	
	Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información contable.	
5.1.2	Evaluación de las comunicaciones recibidas de terceros	1
5.1.2.1	Corroboración de los datos de facturación	
	Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación al pagar sus facturas. Se investigan las quejas de los clientes sobre la facturación, indicando la existencia de deficiencias en el procesamiento de las operaciones de venta, a fin de descubrir la causa de dichas quejas.	
5.1.2.2	Conciliaciones con información de terceros	
	Las comunicaciones de proveedores y los estados mensuales de cuentas a pagar se usan como una técnica de supervisión del sistema de control interno.	
5.1.2.3	Investigación de quejas	
	Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre las prácticas desleales de los agentes de compra.	
5.1.2.4	Informes de organismos de control	
	Se estudian cuidadosamente los informes que los organismos de control proporcionan a la entidad sobre el cumplimiento de las normas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.	
5.1.2.5	Comprobación de controles	
	Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas cuando estos ocurren y se definen medidas correctivas.	
5.1.3	Comprobación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos	2
5.1.3.1	Comprobación de los niveles de existencias	
	Se comprueban los niveles de existencias cuando los productos se retiran del almacén para su envío al cliente. Se corrigen las diferencias que pueden producirse entre los importes registrados y los reales.	
5.1.3.2	Conteo periódico de los valores depositados por terceros a favor de la entidad, y se comparan con los registros existentes.	
5.1.4	Respuestas de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos	-
5.1.4.1	Nivel de decisión	
	Los directivos que deciden qué recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado.	
5.1.4.2	Seguimiento	
	Se realiza un seguimiento de las acciones recomendadas por la auditoría y aceptadas para comprobar la realización de las mismas.	
5.1.5	Evaluación de los seminarios de formación, las secciones de planificación u otras reuniones	2
5.1.5.1	Tratamiento de temas importantes	
	Se recogen resúmenes sobre los temas importantes y las cuestiones planteadas en los seminarios de formación para ver su aplicabilidad a la entidad.	
5.1.5.2	Informes a la Gerencia Ejecutiva de las sugerencias de los empleados	
	Se informa a la Gerencia Ejecutiva de las sugerencias de los empleados, y se toman las acciones necesarias	

5.1.6	Comprensión y cumplimiento con el código de conducta de la entidad	2
5.1.6.1	Confirmación periódica	
	Se requiere periódicamente al personal para que confirme su cumplimiento de código de conducta	
5.1.6.2	Requerimientos de firmas	
	Se requiere firmas para acreditar la realización de funciones críticas de control, tales como la conciliación de importes específicos o autorizaciones.	
5.1.7	Efectividad de las actividades de auditoría interna	-
5.1.7.1	Capacidad y experiencia de los auditores internos	
	Los auditores internos tienen adecuada formación y experiencia	
5.1.7.2	Posicionamiento dentro de la organización	
	La posición de la función de auditoría dentro de la organización es adecuada.	
5.1.7.3	Nivel de acceso	
	Tiene acceso al consejo de administración y al comité de auditoría	
5.1.7.4	Responsabilidades y planes de auditoría	
	Sus responsabilidades y planes de auditoría son apropiados para las necesidades de la organización.	

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"

ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

1. Ambiente de control: “AGRIVET”, al no manejar un código de ética en el cual los funcionarios puedan encaminar sus actividades hacia los objetivos de la empresa; es necesario implementar uno que pueda crear conciencia en el personal que labora en ella, acerca de lo que es tanto factible como perjudicial para la organización con la finalidad de poder asentar una cultura moral que no torne a la empresa vulnerable ante cualquier acto fraudulento.

1.1. Integridad y valores éticos: Para ello primero determinaremos la integridad de la empresa y sus valores éticos, tomando en cuenta las necesidades de los miembros de la empresa y de su entorno, como son: alta dirección, subordinados, clientes, proveedores, competidores, y público en general.

Mediante la implementación de un buen código de ética, lograremos un comportamiento responsable y consciente del personal que en ella labora, y así obtendremos resultados factibles de la empresa, los cuales se verán reflejados en su buena imagen, convirtiéndolo así, en la mejor inversión que la empresa pueda tener. Dicho código es de responsabilidad de la alta dirección así como de su transmisión periódica al resto del personal por diferentes vías: verbalmente o por escrito.

Según la ley SOX (Sárbanes Oxley) proporcionar informes anuales sobre la existencia y condición de los controles internos en lo que se refiere a la presentación de informes financieros es uno de los principales objetivos a alcanzar así como establecer o mejorar el ambiente de control interno de las empresas ya sean grandes o pequeñas para salvaguardar los activos y proteger a los inversores; aunque dicha ley serviría como una guía a seguir por cuanto su implementación es costosa para empresas pequeñas como “AGRIVET”.

La ISA 240 señala: *"la responsabilidad principal de prevenir y detectar inconsistencias recae en quienes tienen a cargo el gobierno y la administración de la entidad"*. Se resalta la intencionalidad realizada por uno o más personas pertenecientes a la administración teniendo una ventaja injusta e ilegal.

1.2. Compromiso hacia la competencia (habilidades y conocimientos): Este punto hace referencia al talento humano ya que este es quien conduce a la empresa hacia su meta, por lo tanto, es indispensable analizar el cargo que un individuo ocupará en la organización y si este posee los conocimientos y la experiencia necesaria, suficiente y óptima para desempeñar el cargo. Haremos hincapié en la Dirección de la empresa ya que esta determinará las tareas que deberán ser cumplidas a cabalidad para contribuir al alcance de objetivos sin apartarse de la meta en común.

El conocer la capacidad de cada persona que integra “AGRIVET” es el objetivo principal de este punto, para ello procederemos a realizar un análisis de los puestos y requerimientos del personal, al cual nos referimos como el elemento más importante de la organización, del cual, depende todo rendimiento de las diversas actividades; para esto deberemos tomar en cuenta los antecedentes de cada funcionario.

1.3. Comité directivo y comité de auditoria: El comité de auditoria y el directorio de la empresa deberá estar integrado por personas internas y de ser posible, externas a la organización con la finalidad de tomar decisiones claves para el futuro de la misma ya sean de planeación estratégica o de control interno que puedan salvaguardar sus activos de tal manera que posean un perfil objetivo, capaz e indagador. Entonces, se deberá tener en cuenta la imparcialidad, integridad y justicia con la que opere el directorio o el comité de auditoria al ejecutar su labor y así evitar cualquier conflicto de intereses o presión ejercida sobre ellos que puedan desviar el objetivo para el cual fueron señalados.

“AGRIVET” cuenta con un directorio o gerente general encargado de la toma de decisiones importantes, esto beneficia a la empresa para elaborar sus planes de proyección a corto y largo plazo así como la elaboración de planes presupuestarios. Sin embargo, no existe un comité de auditoria que pueda ejercer la supervisión por lo menos una vez al año de los controles aplicados en la entidad lo que hace que el control interno sea deficiente. Por tal razón, dichas proyecciones son empíricas y no basadas en datos reales que le proporcionarían información más efectiva y exacta si la empresa los empleara. Basándonos en la SAS 99, debemos tener presente lo más representativo de ella como el énfasis en el escepticismo profesional, en segundo lugar, el crear un diálogo previo a la auditoria sobre la posibilidad de fraude en la empresa auditada, lo cual implica más compromiso para trabajar en grupo. Y en tercer

lugar, implementar nuevas técnicas dirigidas a recoger información necesaria para evaluar los riesgos de fraude en los estados financieros.

Cabe recalcar que en “AGRIVET” no se aplican auditorias externas debido al tamaño de la misma ni existe un comité encargado de efectuar auditorias internas, la cual es necesaria por lo menos una vez al año, con el fin de contemplar el estado de la empresa y la aplicación de sus controles.

1.4. Estilo operativo y filosofía de la administración: El departamento administrativo de una organización es el responsable directo de las actividades de una empresa y su control interno, pues debe ser el encargado de transmitir y comunicar a toda la estructura organizacional el contenido de políticas claves y planificación e información a usarse. De acuerdo a la forma de ejecución que esta adopte determinará el accionar de la empresa que podría ser: autócrata, participativa o Laisser faire. Siendo así, el operar informal o formalmente con los jefes de cada área de forma directa (personalmente), o indirecta (por medio de escritos) fijará el estilo con el cual la empresa será administrada y marcará el ritmo de su crecimiento.

“AGRIVET” posee un estilo administrativo participativo consistente en incluir las opiniones de cada uno de los empleados de la empresa para toma de decisiones, este estilo es manejado por medio de la filosofía en la cual toda opinión es válida y escuchada siempre y cuando beneficie al desarrollo de la empresa y sin menospreciar ningún comentario proveniente de cualquier orden jerárquico.

1.5. Estructura organizacional: este proceso comprende cuatro etapas:

- 1- Departamentalización
- 2- Asignación de actividades
- 3 - Determinación de autoridad y responsabilidad
- 4 - Relacionamiento entre las unidades

Por medio de ellos podremos definir la lógica con la que cada departamento trabajará y se verá ligado, es decir el curso que seguirá cada actividad, este dependerá del tamaño de la empresa con la finalidad de lograr mejores resultados en su gestión.

Solo así se podrá fijar la elaboración de informes que deberán ser presentados hasta el gerente general o alta dirección.

“AGRIVET”, posee una estructura organizacional pequeña debido al tamaño de la empresa pero que a su vez carece de áreas muy necesarias para una mejor organización y control a nivel interno como por ejemplo una persona encargada del área de cobranzas e ingresos separada de las conciliaciones bancarias ya que quien las realiza es encargada de los pagos y egresos, y una última que pueda supervisar los movimientos del jefe de bodega ya que este es quien maneja los inventarios sin ninguna supervisión.

Respecto del relacionamiento de unidades a nivel interno este se encuentra bien establecido por esta razón las diferentes áreas de la organización están encaminadas al objetivo principal de “AGRIVET”.

1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad: Consiste en la descripción de la función que va a desempeñar el funcionario en su cargo, este debe estar basado en políticas, normas y estándares a seguir así como las prácticas normales del negocio. También se deben definir límites de autoridad que cada empleado asumirá, los recursos asignados a éste para cumplir sus objetivos departamentales determinando el tamaño de la organización y la complejidad de las actividades.

Cabe recalcar que la lógica con la cual los departamentos se manejan no está bien definida por cuanto existen varias actividades ejercidas por un mismo funcionario, esto impide determinar a la persona responsable ante cualquier contingencia.

1.7. Políticas y prácticas de recursos humanos: En este punto hacemos hincapié en la clase de personal que se contrata, así como del personal que opera en la empresa con el fin de determinar la potencialidad, capacidad, valores y conocimientos que este tenga para desempeñar la función asignada. Para ello, es necesario conocer el proceso de los recursos humanos al interior de la organización pues en este nos basaremos para el manejo del mismo:

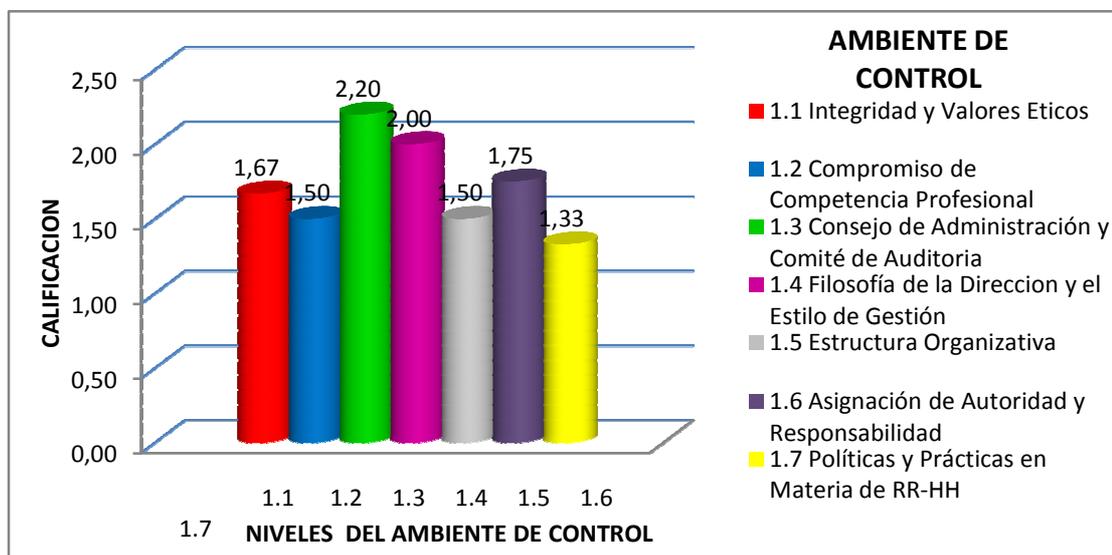
1. Planificación de los recursos humanos
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Orientación
5. Capacitación y desarrollo
6. Evaluación del desempeño
7. Asensos, transferencias, descensos o despidos

De acuerdo a este proceso de fijación de los recursos humanos, podremos establecer las condiciones en que la empresa selecciona el personal de trabajo; siendo así hemos determinado que “AGRIVET” según sus políticas de contratación que definen el cargo que ocupará cada funcionario exigen la capacidad y conocimientos requeridos para una empresa de este tipo.

Al ser “AGRIVET” una sociedad de hecho esta la conlleva a que el cargo o nivel jerárquico que ocupa el personal que integra la organización ocupe un cargo fijo, en el que la empresa maneja eficientemente la capacitación a sus integrantes, la cual es trimestral y evaluada junto con el desempeño de cada uno.

GRAFICO 10.

PONDERACION DEL AMBIENTE DE CONTROL



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

De acuerdo a la metodología de evaluación en el cuestionario 8 página 54, tomando como referencia los puntos extremos en el gráfico 10, podemos observar que el comité directivo y el comité de auditoria tiene una calificación de "Bueno Regular" (promedio 2,20), siendo sus motivos principales la irrelevancia a la información contable, ya que la empresa se basa en datos empíricos y no existe independencia respecto de la gerencia por cuanto aquí se da la concentración de funciones y por último la falta de importancia a una auditoria interna y externa. Según las políticas y prácticas de recursos humanos, este tiene una calificación "Buena" (promedio 1,33), lo que quiere decir que "AGRIVET" administra eficientemente a su personal, capacitándolo constantemente, para que además de la experiencia adquirida, puedan especializarse en el cargo que desempeña cada uno.

2. Evaluación de riesgos: Basándonos en la matriz de riesgos realizada en el capítulo anterior, podremos establecer claramente las medidas cautelares para cada uno de los riesgos encontrados, los cuales podrán ser: mitigar, controlar, compartir o aceptar el riesgo de acuerdo al grado de afectación para la empresa.

➤ Caja – Bancos: De acuerdo al análisis realizado anteriormente, podemos llegar a la conclusión de tomar medidas cautelares para mitigar el riesgo tales como:

- La creación de caja chica, en la cual se manejará un monto establecido mínimo únicamente para gastos menores.

- Establecer una política de pagos en la cual se determine que los mismos se efectúen únicamente con cheque, de esta manera evitaremos desfalcos de caja y se podrá llevar un seguimiento más efectivo sobre los movimientos de la empresa respecto al dinero que posee.

- Fijar una política en la que se impida la realización de auto préstamos por parte del personal de la empresa cualquiera que fuera.

- Determinar que lo recaudado por el departamento de ventas al final de la jornada una vez cuadrado sea entregado al departamento administrativo - contable, para que a su vez, este realice el depósito inmediato del mismo.

- En el programa a implementar incluir un módulo que controle caja-bancos a través de documentos auxiliares pre-enumerados como son los ingresos y egresos de caja, bancos y reportes en los cuales se puedan obtener informes al momento sobre dichas salidas y entradas de dinero.

- Elaborar cuadros de caja pre- enumerados al finalizar la jornada de trabajo diaria en la cual conste: el nombre de la persona responsable, fecha, denominación y cantidad de los billetes y monedas y a su vez constatarlo con los documentos respectivos, y por último la firma del responsable revisada por un superior.

- Por último, es necesario determinar responsabilidades sobre el manejo de esta sobre las personas que tienen acceso a la misma, como la asignación de claves de acceso para determinar los movimientos de cada persona a través de la implementación de cajas registradoras.

➤ Cuentas por cobrar: Respecto de las cuentas por cobrar se puede definir el controlar el riesgo a través de las siguientes políticas:

- Fijación de políticas de crédito, es decir, emisión de un reporte mensual que indiquen las cuentas pendientes de cobro, descuentos por pronto pago, clasificación de clientes según su capacidad de pago, tiempo del crédito de acuerdo al monto de la venta.
 - Implementar documentos auxiliares que indiquen condiciones de cobro, y en caso de manejarlo actualizar la base de datos de clientes para de esta forma poder evitar el incremento de la cartera vencida a una fecha determinada.
 - Auto verificación de cuentas que ya han sido cobradas con su respectivo documento, constatándolo físicamente con el cliente, e implementando un documento auxiliar de cobro.
 - Separación de funciones para poder evitar la concentración de las mismas y el que una misma persona realice actividades de facturación, cobro o compras como en el caso de "AGRIVET" por parte de gerencia y demás empleados con esto podremos rotar deberes, establecer y fijar responsabilidades que podrán recaer en cada funcionario con el cual se podrá seguir el rastro de sus actividades.
- Inventarios: Para los inventarios podemos establecer que el riesgo es viable compartirlo, con el fin de no enfrentar la pérdida por el impacto del riesgo en su totalidad, esto se puede realizar a través de las aseguradoras por medio de pólizas de seguros, mediante las cuales se mantendrá resguardado y garantizará la recuperación monetaria por pérdidas de mercadería que ocasionarían a la empresa cualquier tipo de fraude o contingencia en esta área; cabe recalcar que la empresa debe tomar en cuenta otras medidas cautelares internas tales como:
- Implementación de cámaras de seguridad y vigilancia para controlar las entradas y salidas de mercadería y demás movimientos en la empresa.
 - Implementar un programa que maneje un módulo de inventarios para controlar la mercadería que ingresa y egresa de las bodegas y que a su vez ayude a determinar el stock existente y el costo unitario de cada uno de los productos conjuntamente con la implementación de documentos auxiliares enumerados internos con el fin de que los empleados de esta área sean supervisados.
 - Establecer la constatación física trimestral aleatoria por muestreo de varios productos para comprobar sus existencias con las del programa implementado.

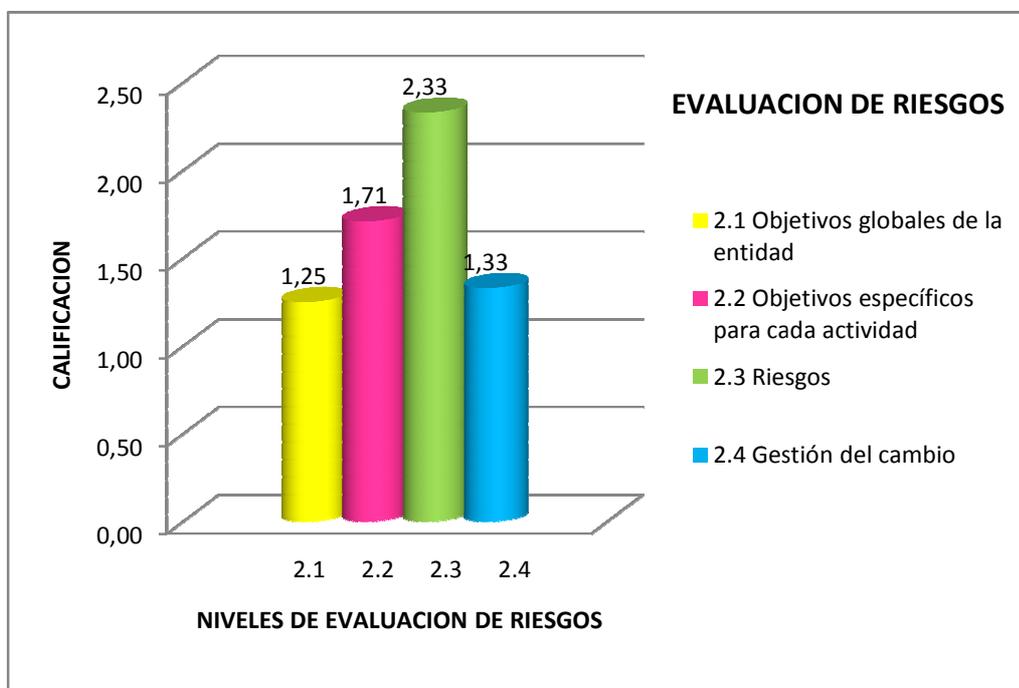
➤ Compras: De acuerdo a la matriz de riesgos, la medida a tomar en esta área es el aceptar el riesgo, ya que “AGRIVET” al estar conformada por familiares quienes son los administradores de la empresa y que a su vez poseen los puestos de alta jerarquía incluyendo a su propietario como gerente de la misma, son quienes deciden sobre el control y manejo de la organización.

Las medidas cautelares para evitar un desfaldo en compras entre algunas son:

- De acuerdo a los volúmenes, montos, fechas de compras y fechas de pagos respectivos, los cuales, deberían ser controlados por medio de la implementación de un sistema de cómputo que registre los documentos de compra en las fechas de emisión de las mismas y a su vez las fechas de los pagos correspondientes.
- Realizar los pagos a proveedores únicamente con cheques, los cuales sean girados a nombre de la empresa o persona que factura, y en caso contrario constatar con la casa comercial.
- Tener como respaldo un documento auxiliar interno como el egreso de caja-bancos en el cual conste la mayor cantidad de información completa y relevante como: fecha de pago, nombre del proveedor, cédula del proveedor, valor del documento de compra, número del documento de compra, número de cheque que se emite; nombre del portador del cheque, y al final dejar constancia con la firmas respectivas y sello de las empresas; con esto evitaremos pasivos ficticios y pagos dobles a proveedores.
- Registrar en sistema y archivar conjuntamente el documento de compra con su respectiva orden de pedido, más el comprobante de egreso de caja-bancos que sustente el pago.
- Implementación de documentos internos de recepción de mercadería con la cual se controle y verifique la factura de compra y conformidad con la recepción de la misma.

GRAFICO 11.

PONDERACION DE LA EVALUACION DE RIESGOS



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

Siguiendo la metodología de evaluación en el cuestionario 8 página 54, podemos ver que los puntos extremos en el gráfico 11, referente a los riesgos "AGRIVET" posee una calificación de "Bueno Regular" (promedio 2,33), puesto que la empresa no cuenta con un programa de administración de riesgos que pueda prevenir los mismos; según la gestión del cambio, adquiere una calificación "Buena" (promedio 1,33), con lo que concluimos que la empresa posee mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos inusuales o cambios rutinarios para enfrentar al mercado.

3. Actividades de Control (Fijación de Políticas y Procedimientos Anti – Fraude):

En este punto nos basaremos en aquellas actividades que deberán ser ejercidas para poder tener un buen desempeño a nivel del buen gobierno corporativo.

Para poder fijar las políticas y procedimientos que se deberán adoptar en la empresa nos basaremos en el Acuerdo de Basilea II y el de la organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE, en el cual nos habla del código del buen gobierno corporativo:

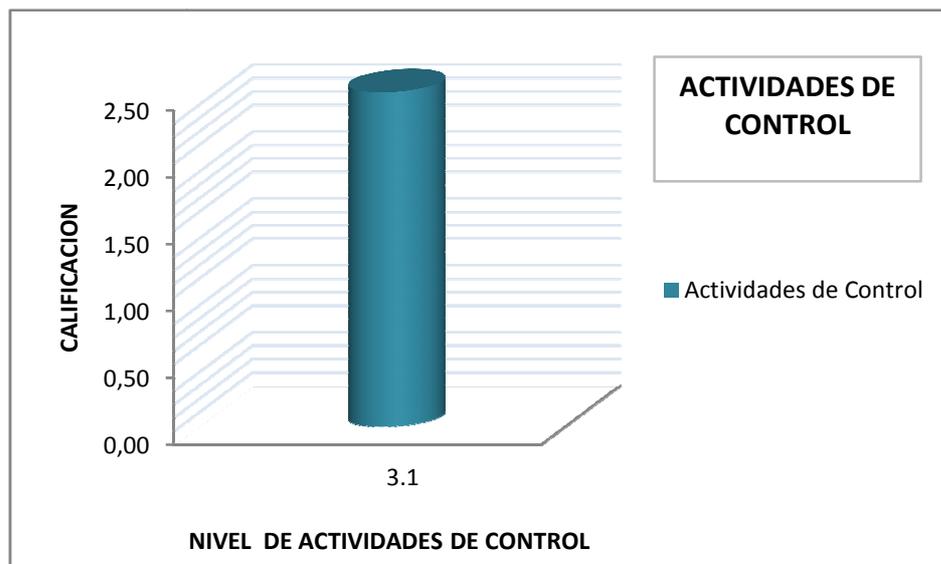
- 1) *“Estructura organizacional de la compañía; (concentración de poder, líneas staff, comités de decisión y eficiencia en la comunicación interdepartamental).*
- 2) *Políticas y división de funciones; permiten determinar las responsabilidades, el empoderamiento, el camino a seguir ante conflicto de intereses y las reglas de conducta de los directores, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar decisiones tomadas con objetividad.*
- 3) *Directrices estratégicas; el gobierno de las sociedades debe aterrizar y comunicar a todos los interesados la visión de la empresa, metas y estrategias éticas, para alcanzar objetivos viables, haciendo coincidir los valores corporativos, con los valores de sus integrantes.*
- 4) *Administración de riesgos; la creación de un comité de análisis y control de riesgos, facilitará una cultura preventiva, apoyada por comités de auditoría, comités de gestión de activos, pasivos y tesorería, los cuales evaluarán y medirán el impacto de los riesgos operacionales, del mercado y de reputación, para determinar controles internos efectivos y puntuales que aseguren el cumplimiento del objetivo social, la confiabilidad de los procesos, la razonabilidad de la información y la no movilización de dineros ilícitos.*
- 5) *Manejo de información y reportes; el marco del gobierno de las sociedades debe asegurar la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad de la información financiera y no financiera, incluidos los resultados basados en métodos contables*

apropiados, el futuro financiero a corto, mediano y largo plazo de la organización originados en datos reales, la protección de los activos, la propiedad y la gestión de quien gobierna la compañía.

6) *Infraestructura tecnológica; el marco del buen gobierno corporativo debe tener en cuenta que los cambios generados especialmente por la tecnología en comunicaciones facilitan la dispersión de la propiedad de la empresa y por ello su control tiende a ser virtual, esta nueva realidad demanda nuevas prácticas ajustadas a canales de información sistémicos y en tiempo real.”*

GRAFICO 12.

PONDERACION DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL



**FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ**

Según la evaluación del cuestionario 8 página 54, en el gráfico 12, observamos que “AGRIVET” adquiere una calificación generalizada de “Bueno Regular” (promedio 2,50), en este sentido la empresa recae debido a que no posee manuales de procedimiento que puedan aplicarse por sus usuarios a la realidad de la empresa de la manera adecuada y a su vez como pudimos determinar no existe la adecuada separación de funciones ya que “AGRIVET” tiene concentradas las responsabilidades desde la gerencia hasta el último cargo jerárquico.

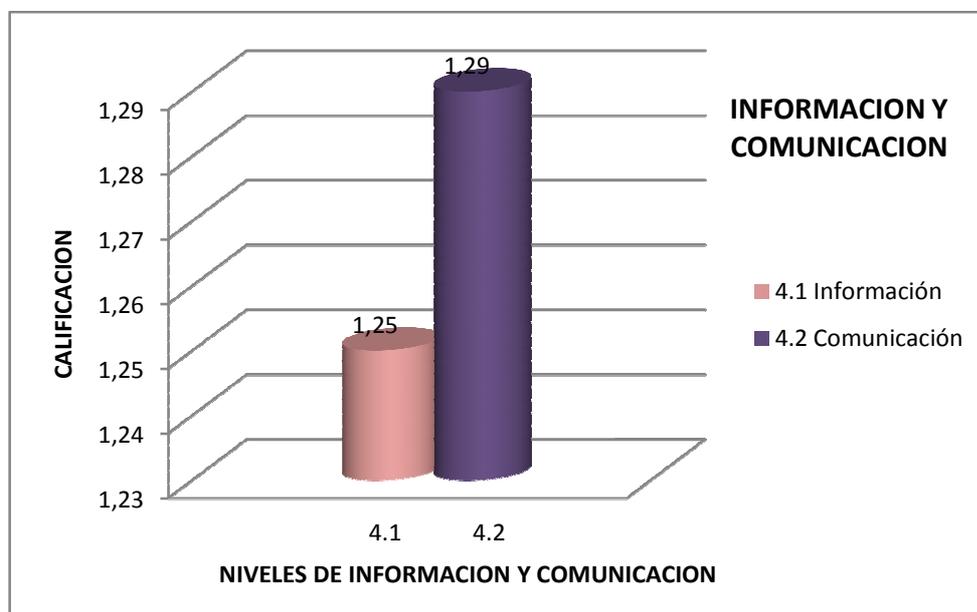
4. Información y Comunicación (Determinación de mejoras en el control interno al aplicar el estándar COSO):

La determinación de mejoras en el control interno de la empresa una vez aplicado el COSO estándar debe ser comunicada a todos los miembros de la misma en una reunión de equipo integral, con la finalidad de que todos y cuantos participan de la empresa estén al tanto de la implementación de nuevos cambios y mejoras que se han de adoptar para el bienestar común; dándose a conocer así las nuevas políticas y manuales de procedimientos de cada área, para que las mismas puedan aplicarlas sin perder de vista los objetivos departamentales orientados a los objetivos generales de la empresa y que a su vez den apertura a cualquier inquietud o sugerencia de sus usuarios y los canales de comunicación sean más eficientes.

Según la evaluación de los cuestionarios generales, en el anexo 3, gráfico 4, concluimos que “AGRIVET” alcanza una calificación de “Bueno” (promedio 1,25), en este punto podemos establecer que gerencia si contribuye al desarrollo de los sistemas de información así como también a la identificación y obtención de información externa e interna lo más verídica posible sobre las condiciones de mercado, programa de competidores, novedades legislativas y cambios económicos.

GRAFICO 13.

PONDERACION DE LA INFORMACION Y COMUNICACION



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

De acuerdo a la comunicación en el cuestionario 8 página 54, y según el gráfico 13 "AGRIVET" posee una calificación "Buena" (promedio 1,29), es decir, la gerencia toma en cuenta las sugerencias de los empleados así como también da apertura al diálogo con sus clientes, proveedores y otras personas externas a la organización con el fin de mejorar su desempeño.

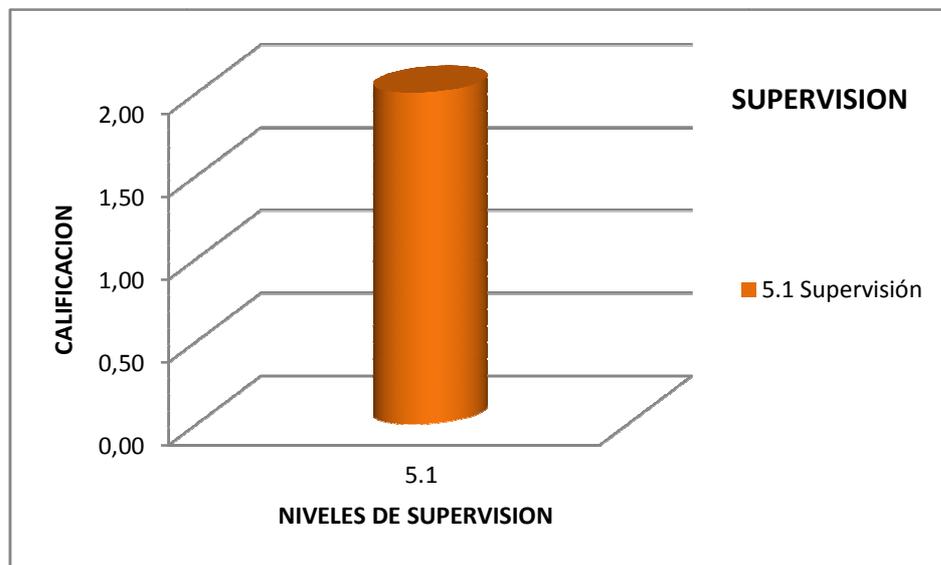
5. Monitoreo (Posibilidad de errores):

Una vez implementado el programa Anti fraude a través del Coso estándar, éste; debe ser monitoreado minuciosamente para que de esta forma se pueda detectar el porcentaje de posibles errores en los controles diseñados en dicho programa, y una vez que estos han sido aplicados en la empresa, se pueda detectar a tiempo el error y su área de ubicación y así inmediatamente aplicar las medidas correctivas del control interno implementado y entonces supervisar si es que este funciona eficientemente. Además de ello, comprobar que cada actividad que se realice en la empresa se esté

desempeñando de acuerdo a los manuales de procedimientos establecidos y que se esté dando el debido cumplimiento de las operaciones con el código de ética de la entidad conjuntamente con las políticas que esta maneja; asimismo si estas son claras y comprensibles para sus usuarios.

GRAFICO 14.

PONDERACION DE LA SUPERVISION



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "AGRIVET"
ELABORADO POR: PAOLA CANDO Y SANDRA LOPEZ

Al aplicar la evaluación del cuestionario 8 página 54, observamos en el gráfico 14, que "AGRIVET" adquiere una calificación generalizada de "Bueno Regulas Regular" (promedio 2,00) ya que no se han aplicado las medidas necesarias para verificar si los controles internos existentes son eficientes y si los mismos se encuentran en funcionamiento junto con la comprobación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

CONCLUSIONES

Al término de nuestro trabajo de investigación en la empresa comercial “AGRIVET” hemos podido concluir que:

- Hemos determinado que los fraudes de montos más importantes ocurren en la mayoría de casos en los niveles más altos de una empresa puesto que valiéndose de la calidad de mando que poseen, aprovechan esta circunstancia para su cometido pasando así desapercibidos durante vario tiempo.
- A través del examen de indagación y observación de las actividades cotidianas de la empresa comercial “AGRIVET”, se pueden determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma para conocer el giro normal de su desempeño sin alterar ninguna de las funciones que lleva a cabo en cada uno de sus departamentos.
- Realizado un análisis histórico y a través de la técnica del por qué se pudo conocer los antecedentes de fraudes cometidos en la empresa con la finalidad de poder determinar los motivos y las causas que lo condujeron.
- Elaborado el examen indagatorio al personal de la empresa se pudo identificar las áreas de mayor riesgo como son: Caja-Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios y Compras y así ubicarlas según su probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto en el mapa de riesgos, para determinar el efecto de los fraudes relevantes encontrados y el impacto monetario que tienen en la empresa pudiendo ser: insignificante, menor, moderado, o catastrófico dependiendo de sus ingresos.
- El programa anti-fraude al ser un sistema de control, ha podido ser diseñado en base a los cinco componentes del Coso Report, con el fin de establecer medidas correctivas sencillas y a su vez eficientes para el control interno de la empresa “AGRIVET” y demás empresas comerciales semejantes.
- Una vez aplicado el programa anti-fraude, las actividades que mayor supervisión requieren dentro de la organización son: Caja- Bancos, debido a la alta probabilidad e impacto que tendrían en la empresa económicamente; sin dejar de controlar aquellas áreas de riesgo medio o bajo, las cuales deben poseer controles suficientes que puedan prevenir cualquier desfalco y que a su vez dichos controles sean evaluados periódicamente para monitorear su correcto funcionamiento y eficiencia.

RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada a la empresa comercial “AGRIVET”, la cual una vez determinando un plan que pueda contrarrestar la inseguridad de las actividades a nivel interno de la organización, hemos podido establecer las siguientes recomendaciones para el beneficio de la misma:

- Implementación de un código de ética para asegurar el cumplimiento de las políticas que pudieran tener un impacto significativo en las operaciones y en los informes de la empresa y que a su vez garanticen los objetivos que esta busca.
- Segregación de funciones en áreas sensitivas y de carácter incompatible que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño con el fin de evitar posibles errores garrafales para disminuir la concentración de actividades en una sola persona, informada claramente ya sea de forma verbal o por escrito, y así evitar que un empleado sea responsable de una transacción completa.
- Depósitos intactos e inmediatos en la forma y especies recibidas dentro de las 24 horas, con esto podremos disminuir el riesgo de fraude y robo de dinero; evitándose de la misma manera los auto préstamos o sustracción de dichos pagos.
- Creación de un fondo de caja menor para los gastos mínimos de la empresa el cual deberá ser fijado de acuerdo a las necesidades de la misma, determinado por el Gerente; y la cual será supervisada por la contadora de la empresa y aprobada por el gerente para su reposición.
- Aplicación de pruebas continuas en las operaciones con el fin de determinar su exactitud, verificar cálculos y comprobar si existen errores periódica y sorpresivamente, así podremos mantener un control continuo del funcionamiento de los sistemas operativos de la empresa.

- Realizar una auditoría externa anualmente con el fin de conocer si los riesgos por fraude y robo han disminuido; si las medidas adoptadas para disminuir dichos riesgos han dado resultado y si se perciben nuevos riesgos o errores en los movimientos de la empresa.
- Manejo de documentos auxiliares pre numerados como: órdenes de compra, órdenes de entrega, comprobantes de ingreso y egreso, kardex, entre otros; para poder llevar registros por escrito de los movimientos internos de la empresa y de la misma forma poder dejar rastro de las transacciones que se realicen diariamente; de este modo podremos detectar cualquier movimiento ilícito realizado por cualquier persona fraudulenta.
- Implementación de cámaras ocultas y equipos electrónicos de seguridad como claves de acceso para un mejor control de las mercaderías que ingresan y egresan de las bodegas, dejando en constancia cada movimiento al interior de las mismas en grabaciones a las que tengan acceso únicamente personal restringido.
- Monitoreo de los sistemas de control implementados para determinar si estos están funcionando correctamente, y, en el caso de que existan errores en su aplicación poder identificar las causas de manera inmediata para hacer las correcciones necesarias, oportunas y rápidas.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- NIA** Normas Internacionales de Auditoria,
Glosario de términos
- Delgado Loor, Fabián** Cómo optimizar el control interno para la
prevención de fraudes, Ecuador, 2008
- Londoño Gómez, Lina Patricia** Administración de riesgos empresariales
Medellín-Colombia; 2008.
- SAS 99** NORMAS DE AUDITORIA
- ISA 240** La responsabilidad del auditor en la
prevención de fraudes
- LEY SOX** Sárbanes Oxley, sección 404, 24 de julio
de 2002.
- Acuerdo de Basilea II** Gobierno Corporativo

PAGINA WEB

Vanegas Mora, Carlos

Estrategia y dirección estratégica,
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>, 02-2007.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE FRAUDES COMETIDOS

1. Por cuántos socios estaba conformada inicialmente la empresa?
2. Ha ocurrido en la empresa algún percance que haya sido el causante de disoluciones en la sociedad?
3. Hace cuánto tiempo ocurrió dicho percance?
4. Qué conflictos se presentaban entre los socios?
5. Cuáles fueron las causas que disolvieron la sociedad?
6. Cómo se disolvió la empresa?
7. Qué circunstancias sucedieron para poder determinar que su empresa estaba siendo desfalcada?
8. Quién era el defraudador?
9. Qué actitudes tenía el defraudador?
10. Quién detectó tal incidente?

ANEXO 2: BALANCES SEMESTRALES

DISTRIBUIDORA "AGRIVET"

APLICACIÓN DE LA NIC 1(PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS)

BALANCE GENERAL

del 1 de enero al 30 de junio de 2008

ACTIVO NO CORRIENTE				6.259,63
ACTIVO FIJO TANGIBLE		6.259,63		
MUEBLES Y ENSERES	6.259,63			
ACTIVO CORRIENTE				213.968,63
EXIGIBLE			35.078,74	
CLIENTES	33.778,74			
RETENCION EN LA FUENTE	1.300,00			
REALIZABLE			78.839,48	
INVENTARIO MERCADERIAS	78.839,48			
DISPONIBLE			100.050,41	
CAJA		37.890,83		
BANCOS		62.159,58		
BANCO DEL PACIFICO	62.159,58			
TOTAL ACTIVO:				220.228,26
PASIVOS Y PATRIMONIO(NETO)				
CAPITAL				133.242,63
CAPITAL	98.175,84			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	35.066,79			
PASIVO				86.985,63
PASIVO CORRIENTE				
PROVEEDORES	86.985,63			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO:				220.228,26

DISTRIBUIDORA "AGRIVET"

APLICACIÓN DE LA NIC 1(PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

al 30 de junio de 2008

INGRESOS		332.386,94
(=) COSTO DE VENTAS		265.438,34
+ INV. INICIAL DE MERCADERIAS	29.986,25	
+ COMPRAS NETAS	314.291,57	
- INV. FINAL DE MERCADERIAS	78.839,48	
GASTOS DE VENTAS:		4181,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS:		2.800,00
GASTOS OPERATIVOS:		8.900,00
IMPUESTOS DE LEY:		16.000,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO:		35.066,79

