



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

## **“IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA PLASTI – SUR”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

### **AUTORAS:**

LISSETTE ESTEFANÍA GUZMÁN ARGUDO

SILVANA LORENA RIVAS MALLA

### **DIRECTOR:**

ING. DIEGO CONDO D.

**CUENCA, ECUADOR**

**2013**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mí ser supremo Dios, quien gobierna mi vida y guía mis pasos, El mismo quien me mostró su infinita bondad, con el regalo más hermoso; mis padres, y la fortuna del amor más puro y delicado como el de mi Madre, quien dedicó su vida, en mi vida y me enseñó a soñar y a sonreír, sin ustedes este sueño no hubiera sido posible.

**Lisette.**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser quien ha guiado mi camino y por su infinita misericordia me ha permitido alcanzar mis metas.

A mi Madre que ha sido el ser que siempre me ha apoyado incondicionalmente y ha sido mi guía en todo momento.

A mis hermanos que me brindaron siempre su apoyo y su cariño.

**Lorena**

## **AGRADECIMIENTO**

Un infinito agradecimiento a Dios mi ser supremo que con su infinito amor me ha brindado nuevas fuerzas cada día permitiéndome lograr este sueño tan anhelado. Agradezco a mi madre por ser la persona incondicional que siempre me apoyo en cada momento y me alentó con sus palabras dulces a seguir adelante a pesar de las circunstancias adversas; porque siempre estuvo al pendiente de mi y con sus consejos me ayudó a lograr todo lo que hoy soy. También agradezco a mis hermanos que me dieron su cariño y apoyo para alcanzar esta meta.

**Lorena**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS por caminar de mi mano a lo largo de estos años protegiéndome y regalándome mil alegrías, a mis padres, por su apoyo incondicional; a ti Papá quien a pesar de la distancia no descuidaste y creíste en mí, a mi Mamá por su amor infinito, eres el pilar de mi vida, a mi hermanita, Abigail eres mi estrella, gracias por llegar a mi vida y a mis abuelitos, por llenar mi vida de alegría y amor.

**Lisette.**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |       |      |
|--|-------|------|
| Dedicatoria  | ..... | i    |
| Agradecimiento                                       | ..... | iii  |
| Indice de contenidos                                 | ..... | v    |
| Indice de ilustraciones y cuadros                    | ..... | x    |
| Resumen  | ..... | xii  |
| Abstract   | ..... | xiii |
| <br>   |       |      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                  | ..... | 1    |
| <br>   |       |      |
| <b>CAPITULO I</b>                                    | ..... | 2    |
| <b>1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>           |       |      |
| <b>“PLASTI – SUR”</b>                                | ..... | 3    |
| 1.1. Reseña Histórica de la empresa                  | ..... | 3    |
| 1.2. Descripción de la empresa                       | ..... | 4    |
| 1.3. Objetivos de la empresa                         | ..... | 5    |
| 1.3.1. Objetivo general                              | ..... | 5    |
| 1.3.2. Objetivos específicos                         | ..... | 6    |
| 1.4. Plan estratégico de la empresa                  | ..... | 6    |
| 1.4.1. Misión  | ..... | 6    |
| 1.4.2. Visión  | ..... | 6    |
| 1.4.3. Políticas de la empresa                       | ..... | 7    |
| 1.4.4. Diagnostico del FODA                          | ..... | 7    |
| 1.4.4.1. Matriz EFE- Evaluacion de factores externos | ..... | 10   |
| 1.4.4.2. Matriz EFI- Evaluación de Factores Internos | ..... | 13   |
| 1.5. Principales actividades                         | ..... | 15   |
| 1.5.1. Actividades de comercialización               | ..... | 15   |
| 1.5.2. Productos que ofrece la empresa               | ..... | 16   |
| 1.5.3. Actividades de distribución                   | ..... | 19   |
| 1.5.4. Actividades de bodegaje                       | ..... | 19   |
| 1.5.5. Actividades financieras                       | ..... | 20   |
| 1.6. Estructura Organizacional                       | ..... | 20   |
| 1.7. Conclusiones del capitulo                       | ..... | 22   |

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPITULO II</b>                             | 23 |
| <b>2. ANALISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS</b> | 24 |
| 2.1. Procedimientos de la empresa              | 24 |
| 2.1.1. Gerencia general                        | 25 |
| 2.1.2. Departamento financiero contable        | 27 |
| 2.1.3. Departamento de ventas                  | 29 |
| 2.1.4. Departamento de compras                 | 31 |
| 2.2. Análisis de las transacciones             | 33 |
| 2.2.1. Diseño de flujogramas por procesos      | 33 |
| 2.2.1.1. Flujograma de ventas al contado       | 35 |
| 2.2.1.2. Flujograma de ventas a crédito        | 36 |
| 2.2.1.3. Flujograma de de compras              | 37 |
| 2.2.1.4. Flujograma de cuentas por cobrar      | 38 |
| 2.2.1.5. Flujograma de contabilidad            | 39 |
| 2.3. Análisis de los recursos                  | 40 |
| 2.3.1. Recursos tangibles                      | 41 |
| 2.3.2. Recursos intangibles                    | 41 |
| 2.3.3. Recursos humanos                        | 41 |
| 2.4. Relación entre transacciones y recursos   | 42 |
| 2.5. Análisis de los controles existentes      | 53 |
| 2.5.1. Departamento de ventas                  | 53 |
| 2.5.2. Departamento de compras                 | 54 |
| 2.5.3. Departamento financiero contable        | 54 |
| 2.5.4. Departamento de recursos humanos        | 55 |
| 2.6. Conclusiones del capitulo                 | 55 |
| <br>   |    |
| <b>CAPITULO III</b>                            | 60 |
| <b>3. EVALUACION DE RIESGOS EXISTENTES</b>     | 61 |
| 3.1. Identificación de principales riesgos     | 61 |
| 3.2. Calificación de los riesgos identificados | 62 |
| 3.2.1. Calificación de frecuencia              | 63 |
| 3.2.1.1. Tabla de calificación de frecuencia   | 63 |
| 3.2.1.2. Calificación del impacto              | 64 |

|   |         |
|---|---------|
| 3.2.2. Macroproceso de ventas al contado  | 65      |
| 3.2.3. Macroproceso de ventas a crédito   | 70      |
| 3.2.4. Macroproceso de compras  | 76      |
| 3.2.5 Macroproceso de cuentas por cobrar  | 80      |
| 3.2.6. Macroproceso de contabilización  | 85      |
| 3.3. Evaluación de los riesgos  | 90      |
| 3.3.1. Matriz de evaluación de riesgos  | 90      |
| 3.4. Tratamiento de riesgos   | 91      |
| 3.4.1. Matriz de Respuesta ante los Riesgos   | 91      |
| 3.4.2. Mapa de riesgos del macroproceso de ventas al<br>contado                           | 92      |
| 3.4.3. Mapa de riesgos de macroproceso de ventas a<br>crédito                             | 94      |
| 3.4.4. Mapa de riesgos de macroproceso de compras   | 95      |
| 3.4.5. Mapa de riesgos de macroproceso de cuentas por<br>cobrar                           | 97      |
| 3.4.6. Mapa de riesgos de macroproceso de<br>contabilización                              | 99      |
| 3.5. Ponderación de riesgos   | 100     |
| 3.6. Determinación de las necesidades de auditoría<br>para mitigar los riesgos existentes | 102     |
| 3.7. Conclusiones del capítulo  | 102     |
| <br><b>CAPITULO IV</b>  | <br>104 |
| <b>4. ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE<br/>AUDITORIA</b>                                    | <br>105 |
| 4.1. Conceptos básicos de auditoría interna aplicados a<br>Plasti-Sur                     | 105     |
| 4.1.1. Definición de auditoria  | 105     |
| 4.1.2. Objetivos de la auditoría de gestión   | 106     |
| 4.2. Clases de Auditoría  | 108     |
| 4.2.1. Auditoria financiera   | 108     |
| 4.2.2. Auditoria operativa  | 108     |
| 4.2.3. Auditoria gubernamental  | 108     |
| 4.2.4. Según el personal  | 109     |
| 4.3. Estructura orgánica y funcional de la oficina de<br>auditoría interna                | 109     |



|  |     |
|--|-----|
| 4.3.1. Organigrama organizacional propuesto                                | 110 |
| 4.3.2. Necesidad   | 111 |
| 4.3.3. Importancia   | 111 |
| 4.4. Objetivos, políticas y estrategias de la oficina de auditoría interna | 112 |
| 4.4.1. Objetivos   | 112 |
| 4.4.2. Políticas   | 113 |
| 4.4.3. Estrategias   | 113 |
| 4.5. Función de la unidad de auditoría interna                             | 115 |
| 4.6. El auditor interno responsabilidades funcionales                      | 116 |
| 4.7. Planeación estratégica  | 118 |
| 4.8. Conclusiones del capítulo   | 120 |
| <b>CAPITULO V</b>  | 121 |
| <b>5. HERRAMIENTAS PARA LA UNIDAD DE AUDITORIA</b>                         | 122 |
| 5.1. Plan Anual de Auditoría   | 122 |
| 5.1.1. Definición  | 122 |
| 5.1.2. Objetivo  | 123 |
| 5.1.3. Importancia   | 123 |
| 5.2. Procedimientos para la evaluación del plan anual                      | 124 |
| 5.2.1. Consideraciones preliminares  | 124 |
| 5.2.2. Estructura  | 124 |
| 5.3. Confección plan de auditoría interna                                  | 125 |
| 5.4. Programas de auditoria  | 128 |
| 5.4.1. Principales características del plan de trabajo                     | 129 |
| 5.4.2. Programas de auditoría Plasti-Sur                                   | 130 |
| 5.4.2.1. Programa de trabajo cuenta; caja - bancos                         | 130 |
| 5.4.2.2. Programa de trabajo cuenta; cuentas por cobrar                    | 134 |
| 5.4.2.3. Programa de trabajo cuenta; inventarios                           | 139 |
| 5.4.2.4. Programa de trabajo procedimiento; ventas                         | 142 |
| 5.4.2.5. Programa de trabajo procedimiento; compras                        | 145 |
| 5.5. Establecimiento de índices de gestión                                 | 147 |
| 5.5.1. Concepto de índice de gestión                                       | 147 |
| 5.5.2. Ventajas  | 148 |
| 5.6. Indicadores de las áreas de la empresa Plasti-Sur                     | 148 |
| 5.7. Conclusiones del capítulo   | 153 |

|  |       |     |
|--|-------|-----|
| <b>CAPITULO VI</b>                       | ----- | 154 |
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | ----- | 155 |
| 6.1. Conclusiones                        | ----- | 155 |
| 6.2. Recomendaciones                     | ----- | 156 |
| <b>ANEXOS</b>                            | ----- | 157 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                      | ----- | 164 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

### GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1: Organigrama de Plasti-Sur                     | 21  |
| Gráfico 2: Flujograma de ventas al contado               | 35  |
| Gráfico 3: Flujograma de ventas a crédito                | 36  |
| Gráfico 4: Flujograma de compras                         | 37  |
| Gráfico 5: Flujograma de cuentas por cobrar              | 38  |
| Gráfico 6: Flujograma de contabilidad                    | 39  |
| Gráfico 7: Análisis de los recursos                      | 40  |
| Gráfico 8: Organigrama organizacional propuesto          | 110 |
| Gráfico 9: Estrategias de la unidad de auditoria interna | 113 |

### CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1: Información general de la empresa            | 4  |
| Cuadro 2: Análisis FODA                                | 7  |
| Cuadro 3: Aspectos Internos de la Empresa              | 8  |
| Cuadro 4: Aspectos Externos de la Empresa              | 9  |
| Matriz EFE (Evaluación de los Factores                 |    |
| Cuadro 5: Externos)                                    | 11 |
| Cuadro 6: Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) | 14 |
| Cuadro 7: Principales proveedores                      | 16 |
| Cuadro 8: Listado de productos                         | 17 |
| Cuadro 9: Departamento de gerencia                     | 25 |
| Cuadro 10: Departamento financiero - contable          | 27 |
| Cuadro 11: Departamento de ventas                      | 29 |
| Cuadro 12: Departamento de compras                     | 31 |
| Cuadro 13: Simbología de los Flujogramas               | 34 |
| Análisis de Transacciones y Recursos -                 |    |
| Cuadro 14: Proceso: Ventas al Contado                  | 43 |
| Análisis de Transacciones y Recursos -                 |    |
| Cuadro 15: Proceso: Ventas a Credito                   | 45 |

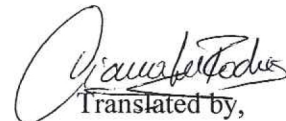
|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 16: Análisis de Transacciones y Recursos- compras | 47  |
| Análisis de Transacciones y Recursos- cuentas            |     |
| Cuadro 17: por cobrar                                    | 49  |
| Análisis de Transacciones y Recursos- proceso            |     |
| Cuadro 18: de contabilizacion                            | 51  |
| Cuadro 19: Principales Riesgos Encontrados               | 56  |
| Cuadro 20: Tabla de Calificación de frecuencia           | 63  |
| Cuadro 21: Tabla de Calificación de impacto              | 64  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 22: Ventas al Contado                             | 65  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 23: Ventas al Crédito                             | 70  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 24: Compras                                       | 76  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 25: Cuentas por Cobrar                            | 80  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 26: Contabilización                               | 85  |
| Identificación de Riesgos: Macroproceso de               |     |
| Cuadro 27: Matriz de Evaluación de Riesgos               | 90  |
| Cuadro 28: Matriz de Respuesta ante los Riesgos          | 91  |
| Mapa de Riesgos del Macroproceso de Ventas               |     |
| Cuadro 29: al Contado                                    | 92  |
| Mapa de Riesgos del Macroproceso de Ventas               |     |
| Cuadro 30: a Crédito                                     | 94  |
| Mapa de Riesgos del Macroproceso de                      |     |
| Cuadro 31: Compras                                       | 95  |
| Mapa de Riesgos del Macroproceso de Cuentas              |     |
| Cuadro 32: x Cobrar                                      | 97  |
| Mapa de Riesgos del Macroproceso de                      |     |
| Cuadro 33: Contabilización                               | 99  |
| Cuadro 34: Ponderación de Riesgos                        | 101 |
| Cuadro 35: Planeación Estratégica                        | 119 |

## **RESUMEN**

La presente tesis tiene como finalidad conocer y evaluar la eficiencia de los procesos internos de la empresa Plasti-Sur; analizando y evaluando los riesgos a los que están expuestas las actividades diarias y en base a los resultados obtenidos mostrar la necesidad de la implementación de una Unidad de Auditoría Interna, misma que permitirá brindar medidas de control preventivas para mitigar los riesgos existentes y dará un apoyo primordial para el fortalecimiento de la gestión administrativa, de tal manera que exista una guía para los procedimientos importantes y generen un buen rendimiento y uso de los recursos de la empresa.

## ABSTRACT

The main goal of the present thesis is to understand and evaluate the internal processes of *Plasti-Sur* Company. We analyzed and assessed the risks of the daily activities. Based on the results we demonstrate the need to implement an Internal Audit Unit, which will offer preventive measures to mitigate the current risks as well as provide support in order to reinforce the administrative management. This will help create a guide for important procedures that will provoke a better performance and proper use of the company's resources.



Translated by,  
Diana Lee Rodas

Las ideas y conceptos vertidos en el desarrollo de este trabajo, son de absoluta  
responsabilidad de sus autoras.

Lisette Guzmán Argudo.

Lorena Rivas Malla

# INTRODUCCIÓN

La auditoría interna es una actividad esencial dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño ya que obliga a diseñar sistemas de información y de controles adecuados, de esta manera obtenemos procesos de calidad con responsabilidad social que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y de los controles más apropiados para minimizar riesgos y obtener resultados favorables para la organización.

Luego de evaluar la importancia de la auditoría se ha observado la factibilidad de implementar una Unidad de Auditoría Interna en la empresa Plasti-Sur, para el efecto se ha trabajado en los primeros capítulos en un análisis profundo para el conocimiento de la empresa; evaluando sus factores internos y externos, observando minuciosamente cada procedimiento desarrollado por los diferentes departamentos y verificando los controles existentes e identificando los riesgos a los cuales están expuestos.

Más adelante se establece la misión que debe cumplir la nueva unidad dentro de la organización, la misma que es aportar seguridad a la gestión empresarial para prevenir errores, fraudes y obtener eficiencia en las operaciones de la empresa, dando un seguimiento al cumplimiento de las políticas y programas de trabajo los mismos que hemos propuesto y facilitaran el proceso de control.



# **CAPITULO I**

# CAPITULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “PLASTI – SUR”

### **Introducción**

Este primer capítulo nos ayudará a tener un conocimiento más detallado de la empresa en la que desarrollaremos nuestra tesis, para lo cual hemos recopilado información como su reseña histórica, una breve descripción de las actividades que realiza, su planeación estratégica; con el fin de entender el negocio y su entorno para de esta manera tener un conocimiento más profundo de la empresa y que nos sirva como una guía para la realización de los siguientes capítulos.

### **1.1. Reseña Histórica de la empresa**

Plasti-Sur, es una empresa que se constituyó en la ciudad de Cuenca en el año 2002, inició sus labores con un local ubicado en el sector del Mercado 9 de Octubre para venta directa al consumidor, debido a su rápido crecimiento económico y su buena aceptación en el mercado fue necesario la apertura de un nuevo local para facilitar el despacho de mercadería a mayoristas, el mismo que se encuentra ubicado al Sur de la ciudad en donde podemos encontrar los Departamentos Operativos; Administrativo, Financiero y Bodegas. Quedando de esta manera el local situado en el sector del Mercado 9 de Octubre, como sucursal, y a mediados del año 2010 se abre otra sucursal en el Sector del Mercado 10 de Agosto.

Estos locales están ubicados en puntos estratégicos de la ciudad por la afluencia de personas y el sector comercial; en estos locales se vende a mayoristas y minoristas con el compromiso del mejoramiento continuo en todos sus procesos operativos.

## 1.2. Descripción de la empresa

### Información General de la empresa

**Cuadro No.1**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>DENOMINACIÓN</b>               | PLASTI – SUR   |
| <b>RUC</b>                        | 0102255502001  |
| <b>OBJETO SOCIAL</b>              | Venta al por mayor y menor de artículos plásticos y desechables tanto a nivel local como a nivel nacional. |
| <b>TIPO DE EMPRESA</b>            | Empresa Comercial  |
| <b>ORIGEN DE CAPITAL</b>          | Privado – Nacional   |
| <b>MATRIZ</b>                     | Cuenca - Guayas 6-98 y Tungurahua  |
| <b>SUCURSALES</b>                 | Nº 001 Sector Mercado 9 de Octubre<br>Nº 002 Sector Mercado 10 de Agosto                                   |
| <b>DEPARTAMENTOS DE PLASTISUR</b> |  |
| <b>GERENCIA</b>                   | 1 Persona  |

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| <b>DEPARTAMENTO DE VENTA</b>    | 15 Personas |
| <b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>  | 4 Personas  |
| <b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>    | 4 Personas  |
| <b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b> | 1 Persona   |

**Fuente:** Estatutos de la Empresa

### **1.3. Objetivos de la empresa**

Los objetivos de la empresa según el plan estratégico de la misma son los siguientes:

#### **1.3.1. Objetivo general**

“Ser la empresa líder en la comercialización de artículos plásticos y desechables, ofreciendo productos de calidad y a un precio cómodo; de tal manera que se obtenga una rentabilidad significativa para recuperar la inversión realizada”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado de los estatutos de la empresa Plasti-Sur, pág. 5, revisión 2005.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- “Conseguir nuevos nichos de mercado.
- Utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado”<sup>2</sup>

### **1.4. Plan estratégico de la empresa**

La empresa cuenta con un plan estratégico elaborado por la Gerencia desde el año 2005, en el mismo que constan como elementos principales los siguientes:

#### **1.4.1. Misión**

“Ser la empresa líder en comercialización de artículos plásticos, entregando a sus clientes, productos que satisfagan sus necesidades y expectativas. Partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, direccionados a nuestros mercados de desarrollo para ser competitivos y generar valor agregado a todos nuestros productos y servicios”<sup>3</sup>

#### **1.4.2. Visión**

“Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos. Asegurar la confianza y la

---

<sup>2</sup> Tomado de los estatutos de la empresa Plasti-Sur, pág. 5, revisión 2005.

<sup>3</sup> Tomado de los estatutos de la empresa Plasti-Sur, pág. 6, revisión 2005.

calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de capital, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, que serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos”<sup>4</sup>

### **1.4.3. Políticas de la empresa**

Luego de realizar la visita a la empresa hemos podido observar que, a pesar de ser una empresa que tiene un gran movimiento de transacciones y procedimientos, no cuenta con políticas diseñadas para cada proceso realizado por la misma, de esta manera dejamos como un precedente para analizarlo en los siguientes capítulos.

### **1.4.4. Diagnostico del FODA**

El análisis FODA consta de 2 partes:

**Análisis FODA**  
**Cuadro No.2**

| <b>PERSPECTIVA</b>   | <b>ASPECTOS POSITIVOS</b> | <b>ASPECTOS NEGATIVOS</b> |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>PARTE INTERNA</b> | <b>FORTALEZAS</b>         | <b>DEBILIDADES</b>        |
| <b>PARTE EXTERNA</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>      | <b>AMENAZAS</b>           |

**Elaborado por:** Las autoras.

---

<sup>4</sup> Tomado de los estatutos de la empresa Plasti-Sur, pág. 6, revisión 2005.

## Aspectos Internos de la Empresa

Cuadro No.3

| <b>ASPECTOS INTERNOS</b>  |  |
|---|--|
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| - Precios competitivos.   | - Falta de control interno.  |
| - Empresa con prestigio gracias a varios años de experiencia en la comercialización de plásticos. | - Ausencia de políticas de los procedimientos realizados por la empresa. |
| - Posicionamiento en el mercado por varios años.  | - Desconocimiento de los principales competidores.                       |
| - Fidelidad de clientes.  | - Ineficiencia en la realización del servicio brindado a los clientes.   |
| - Ubicación de locales comerciales en lugares estratégicos de la ciudad.                          | - La estructura organizacional no se encuentra claramente definida.      |
| - Productos de buena calidad.   | - Falta de planificación de actividades.                                 |
| - Distribuidores exclusivos de ciertas fábricas.  | - Tecnología ineficiente y anticuada.                                    |
|   | - Ausencia de un Departamento de Recursos Humanos.                       |
|   | - Los departamentos existentes de la empresa no cuentan con              |

|  |  |
|--|--|
|  | objetivos y funciones bien establecidas.   |
|  | - Espacio reducido para el área de bodega. |

**Elaborado por:** Las autoras.

### Aspectos Externos de la Empresa

**Cuadro No.4**

| <b>ASPECTOS EXTERNOS</b>   |   |
|--|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| - Gran consumo de productos plásticos.   | - Crecimiento descontrolado de la oferta, por parte de la competencia desleal que ingresa al país, sin pagar aranceles. |
| - Varias ofertas para ser distribuidores exclusivos de nuevas líneas de productos. | - Aparición de productos sustitutos como plásticos reutilizables.   |



|  |  |
|--|--|
| - Incremento de la demanda del uso de los productos plásticos por la facilidad que representa el uso y el desecho de los mismos. | - Publicidad en contra de los productos plásticos por el medio ambiente. |
| - Crecimiento del mercado.   | - Incremento de tributos a los artículos plásticos.                      |
| - Buena referencia de la empresa por parte de los clientes a terceros.   | - Inestabilidad política.  |
| - Capacidad para la ampliación de la infraestructura.  | - Excesivo número de competidores.                                       |

**Elaborado por:** Las autoras.

#### **1.4.4.1. Matriz EFE - Evaluación de factores externos**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información externa de la empresa. Para la confección de esta matriz se han seguido los siguientes parámetros:

1. Se enlista los factores críticos o determinantes identificados anteriormente en el FODA, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el mercado de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Luego se procede a calificar de 1 a 4 a los factores determinantes con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el mercado.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Y por último se suma la calificación ponderada de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0. indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en el mercado; en cambio que, un promedio ponderado de 1.0. indica que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.<sup>5</sup>

### Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)

Cuadro N°5

| Factores determinantes del éxito  | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|---|------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |      |              |                |
| Gran consumo de productos Plásticos   | 0.08 | 4            | 0.32           |
| Varias ofertas para ser distribuidores exclusivos de nuevas líneas de productos | 0.04 | 2            | 0.08           |

<sup>5</sup> THOMPSON & STRICKLAND (1999), Strategic Managementent 11a ed, Editorial McGraw Hill.

|   |            |   |             |
|---|------------|---|-------------|
| Incremento de la demanda del uso de los productos plásticos por la facilidad que representa el uso y el desecho de los mismos | 0.07       | 3 | 0.21        |
| Crecimiento del Mercado   | 0.07       | 3 | 0.21        |
| Buena referencia de la empresa por parte de los clientes a terceros   | 0.09       | 3 | 0.27        |
| Capacidad para la ampliación de la infraestructura  | 0.04       | 2 | 0.08        |
| <b>AMENAZAS</b>   |            |   |             |
| Crecimiento descontrolado de la oferta, por parte de la competencia desleal que ingresa al país sin pagar aranceles           | 0.05       | 3 | 0.15        |
| Aparición de productos sustitutos como plásticos reutilizables  | 0.06       | 2 | 0.12        |
| Publicidad en contra de los productos plásticos por el medio ambiente   | 0.08       | 2 | 0.16        |
| Incremento de tributos a los artículos plásticos  | 0.05       | 1 | 0.05        |
| Inestabilidad política  | 0.01       | 1 | 0.01        |
| Excesivo número de competidores   | 0.06       | 2 | 0.12        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>0.7</b> |   | <b>1.78</b> |

**Fuente:** Las autoras.

La empresa se encuentra en un nivel bajo ya que su promedio ponderado es de 1.78 lo cual indica que la empresa debe mejorar, ya que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

Plasti-Sur se enfrenta a una competencia muy agresiva ya que cada vez se incrementan competidores con nuevos productos, y por lo tanto la empresa debe mejorar si quiere mantenerse en el mercado ya que puede ser desplazada por la competencia.

#### **1.4.4.2. Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos**

Esta matriz es un instrumento que permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI, es similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores de éxito identificados en el análisis FODA. Se anota primero las fuerzas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al mercado.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de toda la empresa.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican un posición interna fuerte.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> THOMPSON & STRICKLAND (1999), Strategic Managementent 11a ed, Editorial McGraw Hill.

## Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

**Cuadro N° 6**

| Factores críticos para el éxito  | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--|------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |      |              |                |
| Precios competitivos   | 0.09 | 4            | 0.36           |
| Empresa con prestigio gracias a varios años de experiencia en la comercialización de plásticos | 0.08 | 3            | 0.24           |
| Posicionamiento en el mercado por varios años  | 0.08 | 3            | 0.24           |
| Variedad de productos para ofertar a los clientes  | 0.07 | 4            | 0.28           |
| Fidelidad de clientes  | 0.06 | 3            | 0.18           |
| Ubicación de locales comerciales en lugares estratégicos de la ciudad                          | 0.05 | 3            | 0.15           |
| Productos de buena calidad   | 0.05 | 2            | 0.1            |
| Distribuidores exclusivos de ciertas fábricas  | 0.06 | 2            | 0.12           |
| <b>DEBILIDADES</b>   |      |              |                |
| Falta de control interno   | 0.1  | 4            | 0.4            |
| Ausencia de políticas de los procedimientos realizados por la empresa                          | 0.07 | 3            | 0.21           |
| Desconocimiento de los principales competidores  | 0.07 | 3            | 0.21           |
| Alta rotación de personal  | 0.08 | 4            | 0.32           |
| Ineficiencia en la realización del servicio brindado a los clientes                            | 0.08 | 4            | 0.32           |
| La estructura organizacional no se encuentra claramente definida                               | 0.06 | 3            | 0.18           |
| Tecnología ineficiente y anticuada   | 0.05 | 3            | 0.15           |
| Ausencia de un Departamento de Recursos Humanos  | 0.05 | 2            | 0.1            |

|   |            |   |             |
|---|------------|---|-------------|
| Los departamentos existentes de la empresa no cuentan con objetivos y funciones bien establecidas | 0.08       | 3 | 0.24        |
| Espacio reducido para el área de bodega   | 0.06       | 2 | 0.12        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>0.7</b> |   | <b>2.25</b> |

**Fuente:** Las autoras.

Al igual que en la matriz anterior se evidencia que la empresa posee un rango menor que la media, lo que indica que también tiene problemas internamente que deben ser analizados y superados.

Se ha podido evidenciar que la empresa internamente tiene grandes deficiencias desde los altos directivos hasta el personal operativo; debido al mal manejo dentro de la empresa, los servicios que ofrece la misma no son de calidad ya que existe una alta rotación de personal, y no posee un control adecuado.

## **1.5. Principales actividades**

### **1.5.1. Actividades de comercialización**

La principal actividad realizada por la empresa Plasti-Sur es la compra y venta al por mayor y menor de fundas plásticas y artículos descartables en general, cuenta con la

distribución exclusiva de artículos de prestigiosas empresas como las detalladas en el siguiente cuadro.

### Principales Proveedores

Cuadro N° 7

|                       |  |
|-----------------------|--|
| PLASTICOS DEL LITORAL |  |
| PARAISO DEL ECUADOR   |  |
| BOPP DEL ECUADOR      |  |
| GRUPO H.G.            |  |
| TOR PLAS              |  |
| SUNCHODESA            |  |

**Fuente:** Las autoras.

#### 1.5.2. Productos que ofrece la empresa

Plasti-Sur tiene actualmente varias líneas de productos, y dentro de estas se dividen en sub líneas ya que pueden ser de diferentes colores y tamaños los productos que ofrece la empresa, para satisfacer las necesidades de sus clientes, algunos de estos productos se detallan a continuación:

## Listado de Productos

Cuadro N° 8

| IMAGEN                  | PRODUCTO   |
|-------------------------|--|
| FUNDAS TIPO CHEQUERA    |    |
| FUNDAS EN BAJA DENSIDAD |    |
| FUNDAS TIPO CAMISETA    |  |
| FUNDAS EN ROLLO         |  |
| FUNDAS DE BASURA        |  |
| FUNDAS DE PAPEL         |  |



|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           |  |
| <p>CUBIERTOS</p>          |    |
| <p>SERVILLETAS</p>        |    |
| <p>SORBETES</p>           |    |
| <p>PLATOS</p>             |  |
| <p>PORTA COMIDAS</p>      |  |
| <p>VASOS PLASTICOS</p>    |  |
| <p>TARRINAS PLÁSTICAS</p> |  |



**Elaborado por:** Las autoras.

### **1.5.3. Actividades de distribución**

Las actividades de distribución comprenden la forma en que los productos son distribuidos hacia las diferentes plazas o puntos de venta en donde estarán a disposición de los consumidores.

Los canales de distribución que utiliza la empresa son ventas directas a los consumidores en los almacenes; y las ventas a mayoristas en las cuales se utiliza los medios de transporte de propiedad de la empresa para entregas dentro de la ciudad y cantones cercanos; y, para entregas en otras provincias se utiliza empresas de transporte para hacer llegar la mercadería a los clientes.

### **1.5.4. Actividades de bodegaje**

Constituyen las actividades de almacenamiento de los productos para su futura distribución, el área de bodega con que cuenta la empresa no es la suficiente para la

cantidad de productos almacenados ya que el espacio físico es muy reducido y se ha observado que no existe un correcto orden y manipulación de la mercadería.

#### **1.5.5. Actividades financieras**

Las actividades financieras de la empresa comprenden las operaciones contables, de crédito y clientes, las mismas que se manejan en el departamento administrativo Financiero. Sin embargo se evidencia muchas falencias debido a que no están establecidas políticas ni manuales de procedimientos para dichas actividades y no existen controles suficientes que permitan manejar adecuadamente esta información.

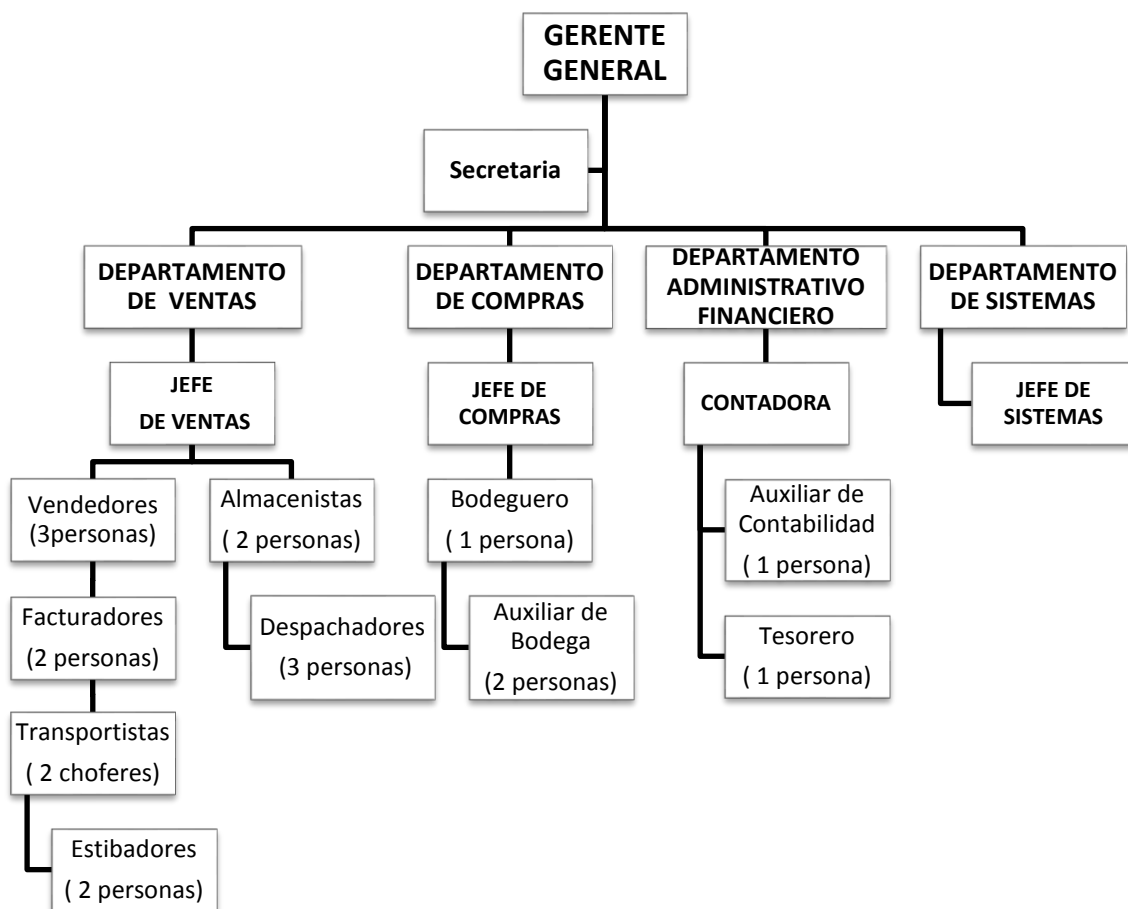
Luego de conocer las actividades realizadas por la empresa se puede evidenciar que dichas actividades no son efectuadas bajo ningún parámetro pues la empresa no cuenta con un manual de funciones específico para la realización de los procedimientos de cada departamento; es importante el desarrollo de un manual que permita sistematizar y documentar los procesos realizados.

#### **1.6. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional en una empresa tiene un propósito esencial, como el guiar, Plasti-Sur al momento se encuentra con su estructura organizacional distribuida en cuatro departamentos; departamento de ventas, departamento de compras, departamento administrativo financiero, y departamento de recursos humanos. Sin embargo no ha existido un control permanente en las funciones, con el siguiente estudio que realizaremos de los procesos verificaremos los riesgos existentes en cada proceso.

# ORGANIGRAMA DE PLASTI – SUR

Grafico No 1



**Fuente:** Las autoras.

La estructura orgánica presentada si bien se ha elaborado por las autoras la empresa no cuenta con un orgánico funcional, tampoco cuenta con una descripción de cargos, tampoco cuenta con un manual de funciones por lo tanto las personas que trabajan no conocen sus actividades y realizan su trabajo por costumbre.

## 1.7. Conclusiones del capítulo

Luego de haber conocido la empresa y haber estudiado todos sus componentes internos y externos se desprenden las siguientes conclusiones que deben ser consideradas para un análisis de riesgos en los capítulos siguientes.

- Plasti-Sur es una empresa que incrementa día a día sus actividades, por lo que es necesario tener un mejor control de cada una de ellas.
- La empresa no cuenta con un Plan Estratégico bien definido; sus objetivos no son claros y son difícilmente medibles
- La empresa no cuenta con políticas para cada procedimiento a pesar de la gran cantidad de transacciones que realiza.
- Hemos analizado que es de gran importancia la designación de funciones inmediata a cada una de las personas que forman parte de la empresa y la división de tareas a realizarse, de tal manera que se pueda llevar un control de la información que se está manejando en cada departamento.
- Existe ausencia de planificación de las actividades que realiza la empresa, dificultando lamentablemente el correcto desarrollo de las mismas.
- Según la información levantada en las visitas, los procesos de la empresa se realizan sin ningún tipo de lineamientos establecidos, por lo tanto es necesario la estructura de un control interno adecuado que permita desarrollarlos de una manera eficiente.

# **CAPITULO II**

# **CAPITULO II**

## **2. ANALISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS**

### **Introducción**

En el presente capítulo analizaremos procedimientos contables, transacciones y recursos de la empresa, para el efecto se han realizado varias visitas a la empresa y se han hecho uso de herramientas valiosas como el diseño de los flujogramas, para de esta manera obtener información importante que nos permita, conocer los riesgos a los que están expuestas las operaciones y asimismo el ambiente en el cual se desarrollan las actividades realizadas por la empresa.

Además en este capítulo se busca tener una visión detallada de cada operación realizada y el flujo de información generada, que nos permitirá entender más claramente la empresa.


### **2.1. Procedimientos de la empresa**

Los departamentos con los que cuenta la empresa Plasti-Sur guardan una relación directa con los procedimientos realizados por la misma con el fin de lograr sus objetivos, estos departamentos detallados a continuación.

### 2.1.1. Gerencia general

#### Departamento de Gerencia

#### Cuadro N° 9

|  |
|--|
| <br><b>DEPARTAMENTO DE GERENCIA</b>  |
| <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por la imagen, rentabilidad, productividad y posicionamiento de la empresa en el mercado actuando con responsabilidad social.</li></ul>  |
| <b>Responsable:</b> Gerente  |
| <b>Reporta:</b> Gerente General-Propietario  |
| <b>Descripción:</b> <p>El Gerente General de Plasti-Sur actúa como representante legal de la empresa, ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización; actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional.</p> |



**Recursos que utiliza:**

**Recursos Humanos:** 1 persona

**Recursos Materiales:**

- Vehículo
- Equipos de Oficina

**Recursos técnicos:**

- Sistema Empresarial (SAMI)

**Recursos financieros:**

- Dinero

**Información a su cargo:**

- Toda la información de la empresa

**Riesgos a los que está expuesto el departamento:**

- Falta de liderazgo


**Fuente:** Plasti -Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

## 2.1.2. Departamento financiero contable

### Departamento financiero – contable

#### Cuadro N° 10

|  |
|--|
| <br><b>DEPARTAMENTO FINANCIERO - CONTABLE</b>  |
| <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos; avance la ejecución de programas y en general que permita medir la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos.</li></ul> |
| <b>Responsable:</b> Contador   |
| <b>Reporta:</b> Gerente General  |
| <b>Descripción:</b> <p>El Departamento Financiero Contable se encarga de organizar y aplicar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a</p>                |

la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades, cuidando que la contabilización se realice con documentos originales justificativos.

**Recursos que utiliza:**

**Recursos Humanos:** 3 personas

**Recursos Materiales:**

- Equipos de Oficina
- Equipos de Computación

**Recursos técnicos:**

- Sistema Empresarial (SAMI)

**Recursos financieros:**

- Dinero

**Información a su cargo:**

- Base de datos de clientes y proveedores
- Información tributaria
- Información de empleados
- Información financiera

**Riesgos a los que está expuesto el departamento:**

- Estafas
- Hurto
- Desconocimiento de la ley


**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### 2.1.3. Departamento de ventas

#### Departamento de ventas

#### Cuadro N° 11

|   |
|---|
| <br><b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>   |
| <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar, coordinar y controlar las funciones del mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades del cliente para brindar un producto que alcance sus expectativas.</li><li>-</li></ul>  |
| <b>Responsable:</b> Jefe de Ventas  |
| <b>Reporta:</b> Gerente General   |
| <b>Descripción:</b> <p>El departamento de ventas es el encargado de persuadir a los clientes para que adquieran los productos que ofrece la empresa; se debe conocer las necesidades de los consumidores, los productos que buscan ellos en el mercado y el precio que están dispuestos a pagar por dichos productos.</p> |
| <b>Recursos que utiliza:</b>  |

**Recursos Humanos:** 14 personas

**Recursos Materiales:**

- Vehículos
- Equipos de Oficina
- Inventarios (mercadería)

**Recursos técnicos:**

- Sistema Empresarial (SAMI)

**Recursos financieros:**

- Dinero

**Información a su cargo:**

- Base de datos de clientes
- Lista de precios

**Formas de Venta:**

La empresa cuenta con dos formas de venta para llegar al cliente que son directamente al consumidor en los almacenes, y mediante cobertura que la realizan los agentes vendedores.

**Riesgos a los que está expuesto el departamento:**

- Robos
- Accidentes de tránsito
- Estafas

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

#### 2.1.4. Departamento de compras

### Departamento de compras

#### Cuadro N° 12

|   |
|---|
| <br><b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>  |
| <b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar, coordinar y controlar las adquisiciones de recursos para el correcto funcionamiento de la empresa.</li></ul>  |
| <b>Responsable:</b> Jefe de Compras   |
| <b>Reporta:</b> Gerente General   |
| <b>Descripción:</b> <p>El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.</p> <p>El Departamento de Compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.</p> |

- Bodega – Inventarios.- se adquiere la mercadería para la venta a los clientes.
- Materiales y Suministros.- es decir los materiales que necesitan tanto éste como los otros departamentos para su correcto funcionamiento

**Recursos que utiliza:**

**Recursos Humanos:** 4 personas

**Recursos Materiales:**

- Vehículos
- Equipos de Oficina
- Inventarios (mercadería)

**Recursos técnicos:**

- Sistema Empresarial (SAMI)

**Recursos financieros:**

- Dinero

**Información a su cargo:**

- Base de datos de proveedores y sus listados de precios

**Riesgos a los que está expuesto el departamento:**

- Robos
- Faltantes de mercadería
- Estafas

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

## **2.2. Análisis de las transacciones**

Es importante un análisis de transacciones para conocer la realidad actual de cómo se están manejando los procesos de la empresa si estos están siendo orientados al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización; para el efecto, levantaremos la información de los procesos de los departamentos más relevantes y vulnerables; departamento de ventas, compras y contabilidad; para esto haremos uso de flujogramas por medio del cual identificamos las actividades que desarrolla la empresa, los recursos que intervienen en cada operación, los riesgos y controles a los que están expuestas los procedimientos, desenmascarando la falta de controles internos en los puntos de riesgo más inminentes.

### **2.2.1. Diseño de flujogramas por procesos**

El flujograma es una herramienta que tiene por objeto evaluar el grado de seguridad, de cumplimiento de los procedimientos y cuidado de los activos que proporciona frente a las condiciones reales existentes, valiéndose para ello de la diagramación de funciones, operaciones y actividades financieras y administrativas mediante el empleo de símbolos convencionales que tienden a simplificar visualmente la información obtenida por el auditor en sus labores de evaluación del control interno, permitiéndole determinar los puntos débiles, la operatividad del sistema y la determinación de áreas críticas.

#### **➤ Simbología**






El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:



## Simbología de los Flujogramas

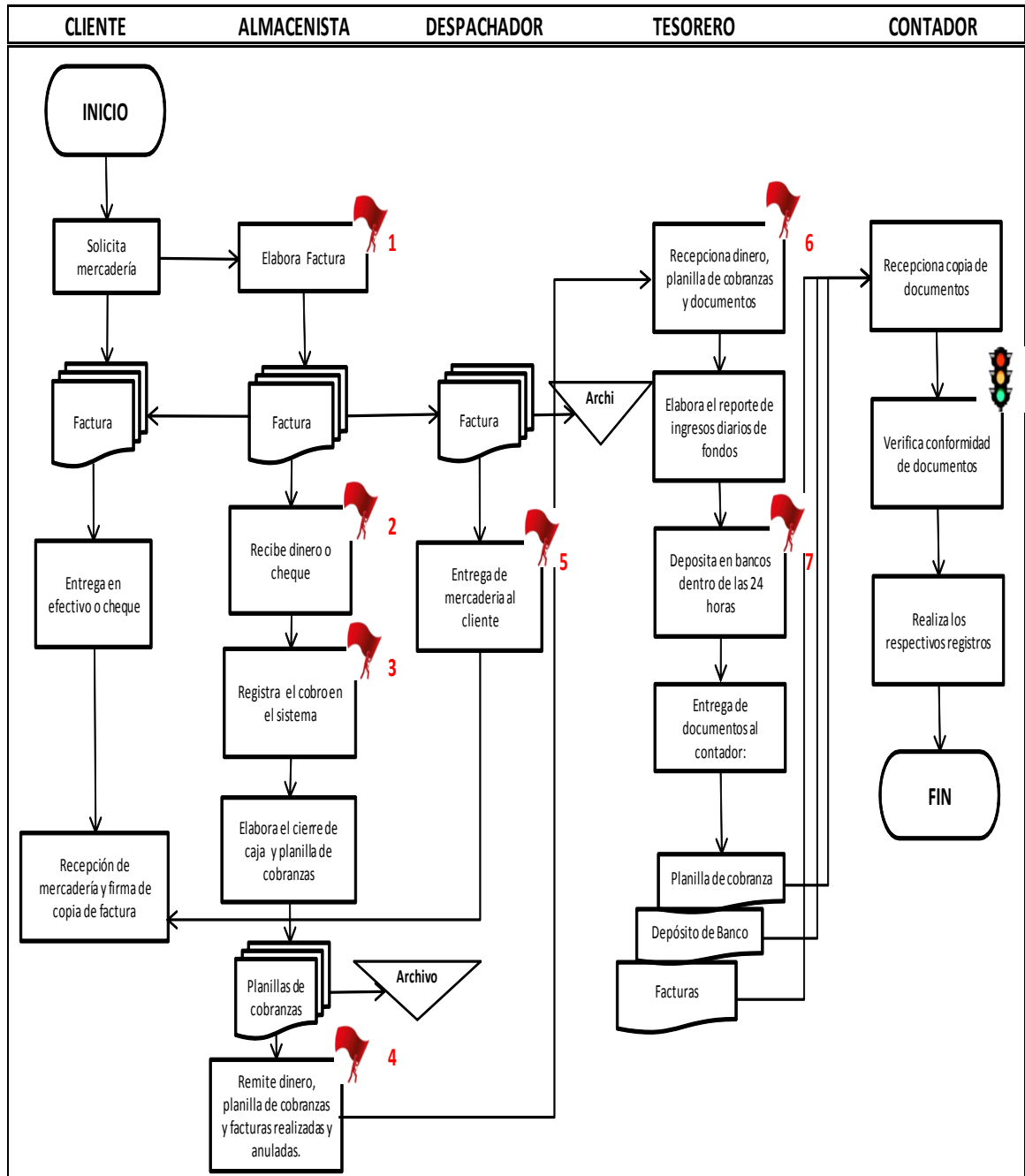
Cuadro N°.13

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| <b>Límites</b>           |    | Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso  |
| <b>Operación</b>         |    | Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo   |
| <b>Documento</b>         |   | Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda  |
| <b>Decisión</b>          |  | Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real. |
| <b>Sentido del flujo</b> |  | Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso  |

**Elaborado por:** Las autoras.

### 2.2.1.1. Flujograma de ventas al contado

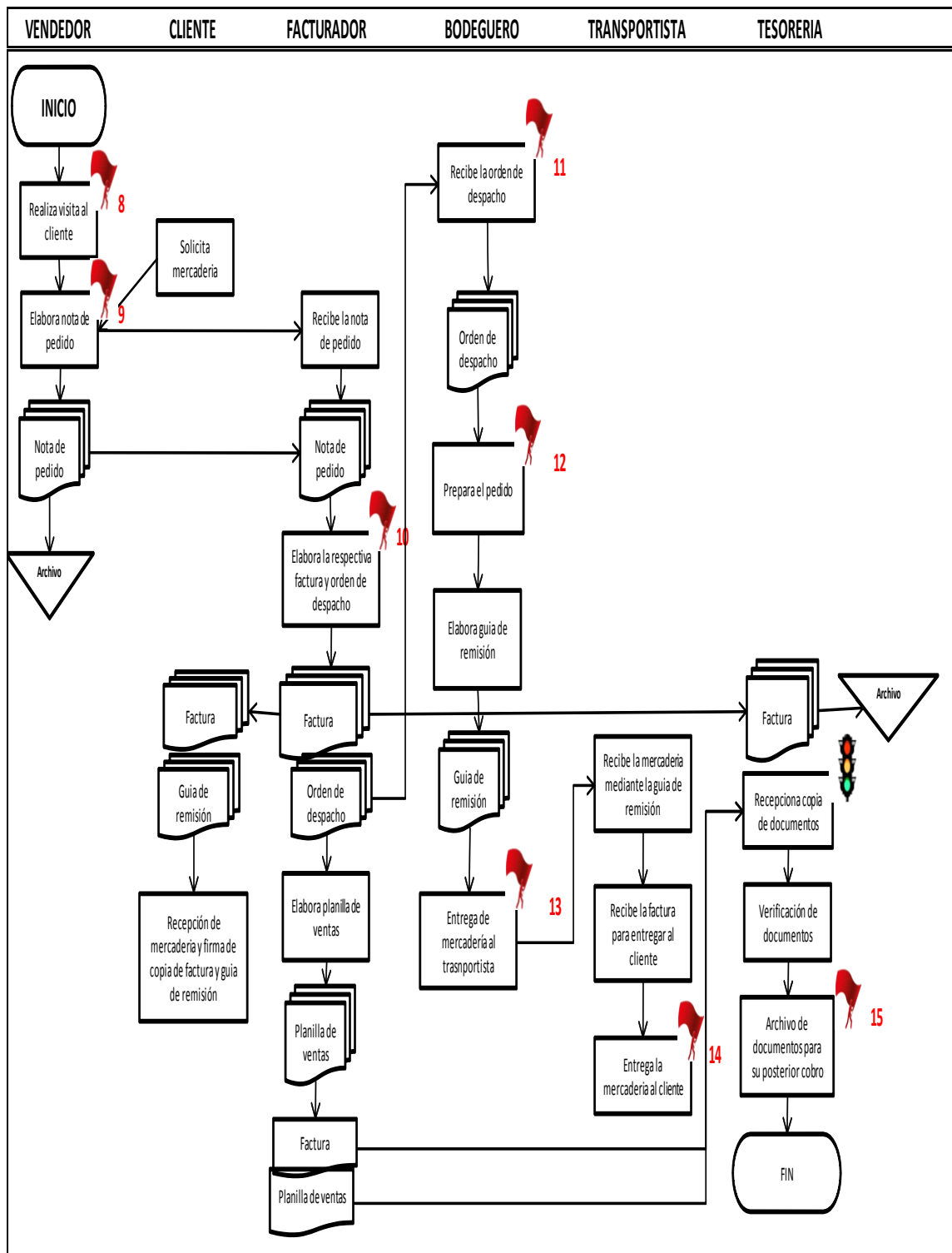
Gráfico N° 2



Elaborado por: Las autoras.

### 2.2.1.2. Flujo de ventas a crédito

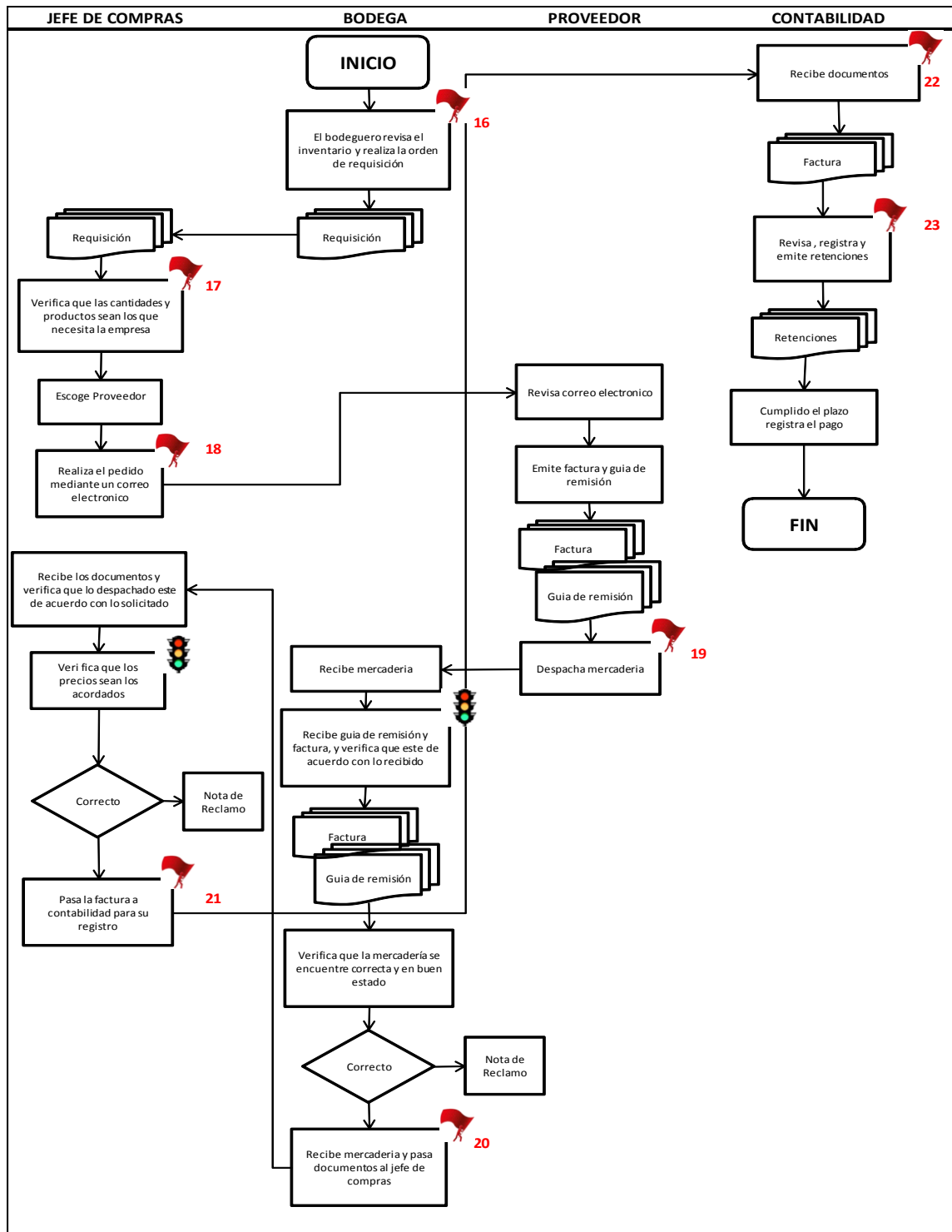
Grafico N° 3



Elaborado por: Las autoras.

### 2.2.1.3. Flujograma de de compras

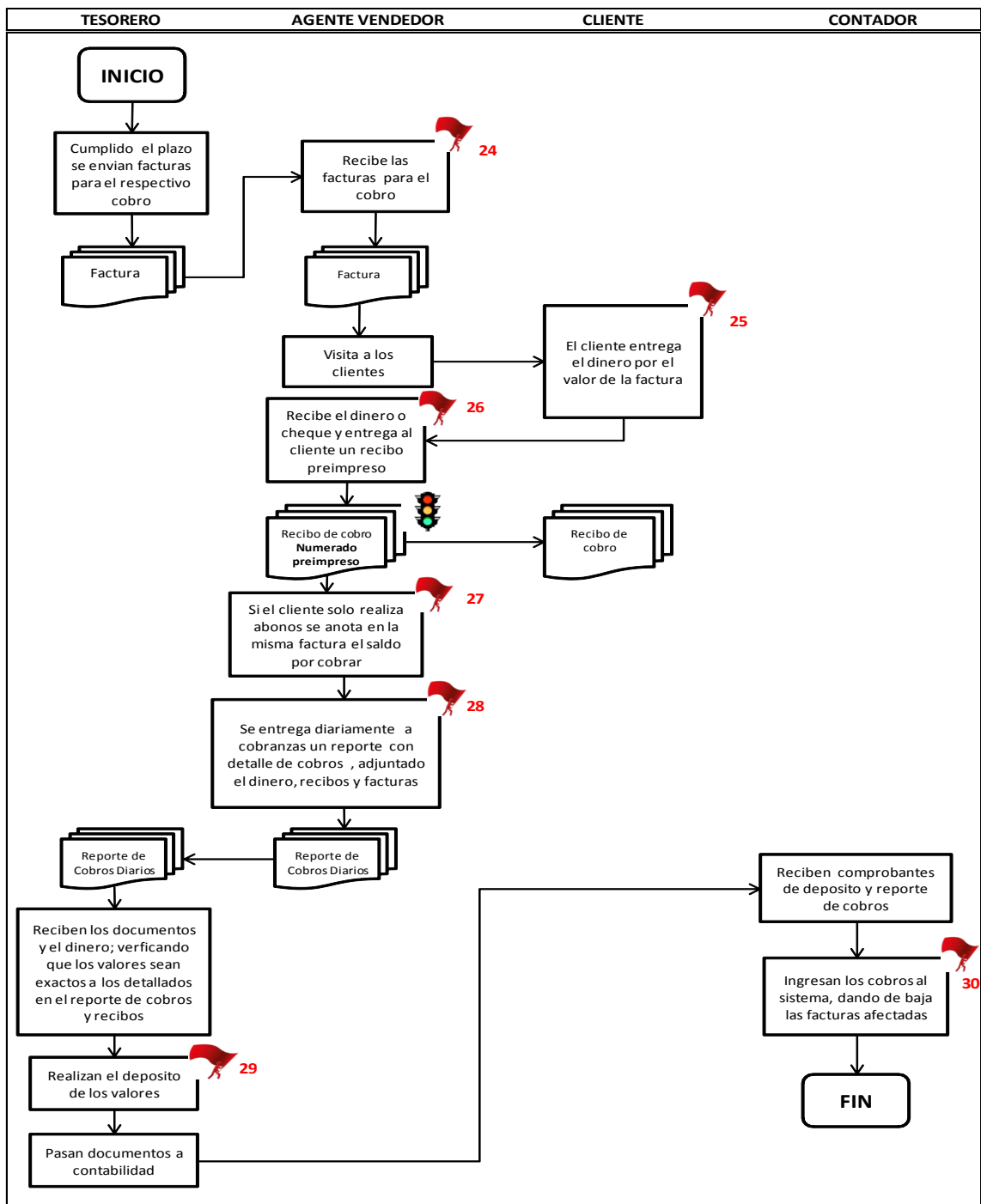
Grafico N° 4



Elaborado por: Las autoras.

## 2.2.1.4. Flujograma de cuentas por cobrar

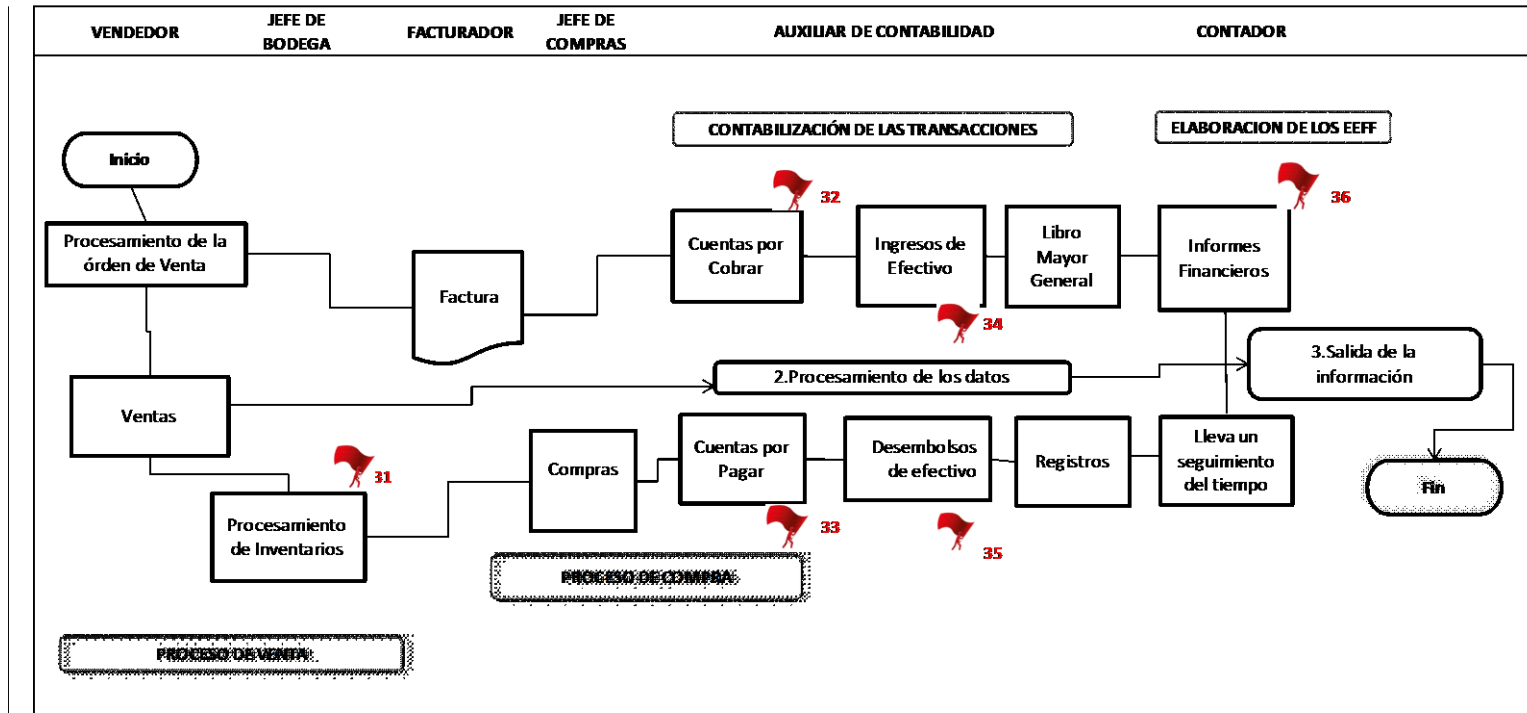
Grafico N° 5



Elaborado por: Las autoras.

### 2.2.1.5. Flujograma de contabilidad

Grafico N° 6



Elaborado por: Las autoras

### 2.3. Análisis de los recursos

Entendemos por recursos, los activos productivos de la empresa. Para tener una visión más completa útil identificar los tres principales tipos de recursos:

- ✓ **TANGIBLE.-** financieros y físicos
- ✓ **INTANGIBLES.-** tecnológicos y reputación.
- ✓ **RECURSOS HUMANOS.**

#### Análisis de los recursos

Gráfico N° 7



Elaborado por: Las autoras.

### **2.3.1. Recursos tangibles**

Son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican ya valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con estos pretendemos comprender su potencial para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿qué oportunidades existen para economizar en el uso de estos recursos? ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

### **2.3.2. Recursos intangibles**

Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes. Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

### **2.3.3. Recursos humanos**

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil.

Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo. La cultura organizativa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, que afectan a la destreza y a la motivación de los empleados.



## **2.4. Relación entre transacciones y recursos**

Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines y estos a su vez guardan una estrecha relación con una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente. Una transacción contable puede definirse como un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables.

Las transacciones u operaciones comerciales, generalmente deben de estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales, estos documentos constituyen la fuente de datos para los procesos contables.

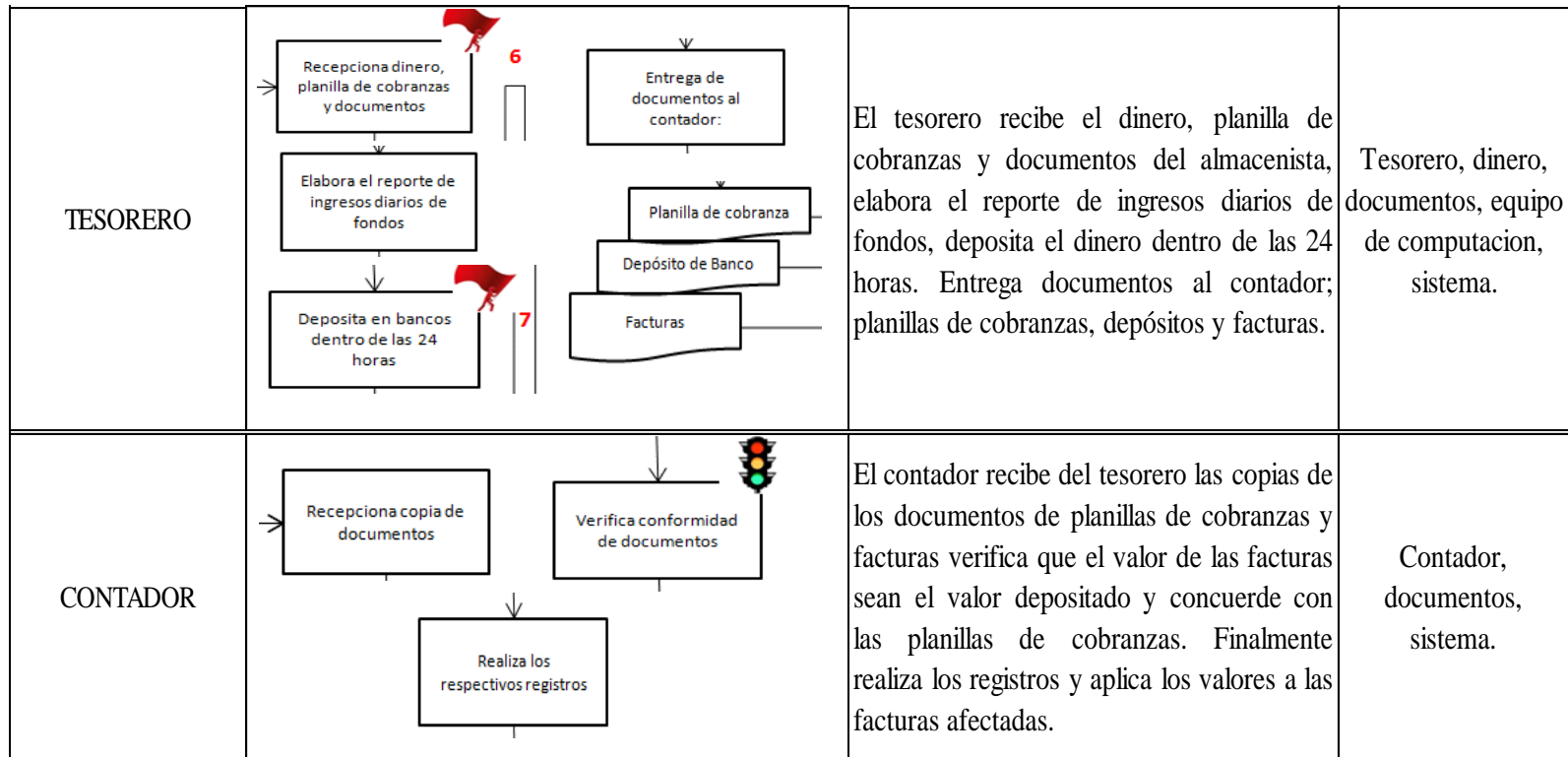
Cada proceso realizado por la empresa es un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de las operaciones realizadas por la empresa.

El intercambio es el concepto central de la mercadotecnia. Para que haya intercambio, varias condiciones deben ser satisfechas, es evidente que debe haber, cuando menos, dos partes y que una de ellas debe contar con algo que tenga valor para la otra.

Por último, cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar, en este sentido, el intercambio crea valor, de la misma manera que la producción crea valor, les ofrece a las personas más posibilidades para consumir. Las transacciones mercadotécnicas forman parte de un concepto más amplio, el de la comercialización por medio de relaciones. Los buenos comerciantes hacen un esfuerzo por crear relaciones duraderas con los clientes.

Cuadro N° 14

| ANÁLISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS<br>PROCESO VENTAS AL CONTADO |  |   |   |
|---|--|---|---|
| AGENTE GENERADOR  | PROCESO  | TRANSACCION   | RECURSO   |
| CLIENTE   | <pre> graph TD     A[Solicita mercadería] --&gt; B[Entrega en efectivo o cheque]     B --&gt; C[Recepción de mercadería y firma de copia de factura]             </pre>  | El cliente acude al almacén solicita los productos que desea, los verifica, entrega el dinero, recibe la factura original y el despachador le entrega la mercadería.  | Almacenista, mercadería, dinero, despachador.                       |
| ALMACENISTA   | <pre> graph TD     1[Elabora Factura] --&gt; 2[Recibe dinero o cheque]     2 --&gt; 3[Registra el cobro en el sistema]     3 --&gt; 4[Remite dinero, planilla de cobranzas y facturas realizadas y anuladas.]     1 --&gt; F[Factura]     3 --&gt; PC[Planillas de cobranzas]     PC --&gt; A[Archivo]     3 --&gt; EC[Elabora el cierre de caja y planilla de cobranzas]             </pre> | El almacenista atiende al cliente, elabora la factura según pedido del cliente, recibe el dinero. Posteriormente registra el ingreso en el sistema, al finalizar el día, realiza el cierre de caja, elabora las planillas de cobranzas, remite todos los documentos al tesorero, finalmente archiva las copias de los documentos. | Almacenista, sistema de facturación, dinero, equipo de computación. |
| DESPACHADOR   | <pre> graph TD     5[Entrega de mercadería al cliente]             </pre>  | El despachador recibe del almacenista la copia de la factura cancelada, con el cual verifica el detalle de la venta y procede a despachar la mercadería al cliente.   | Mercadería  |



**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

Cuadro N° 15

| ANÁLISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS |         |  |                                    |
|--------------------------------------|---------|--|------------------------------------|
| PROCESO: VENTAS A CRÉDITO            |         |  |                                    |
| AGENTE GENERADOR                     | PROCESO | TRANSACCION  | RECURSO                            |
| VENDEDOR                             |         | El vendedor se crea una ruta para la visita a clientes, elabora la nota de pedido según lo solicitado, y lo lleva a las oficinas para el archivo y una copia se lo queda él.                             | Vendedor.                          |
| CLIENTE                              |         | El cliente solicita la mercadería al vendedor, después al recibir la mercadería compara la guía de remisión con la factura original.   | Mercadería.                        |
| FACTURADOR                           |         | El facturador recibe la nota de pedido, elabora la factura según lo detallado anteriormente y la entrega en bodega para el despacho. Al finalizar sus actividades diarias elabora la planilla de ventas. | Facturador, equipo de computación. |

|                      |   |   |  |
|----------------------|---|---|--|
| <p>BODEGUERO</p>     | <pre> graph TD     A[Recibe la orden de despacho 11] --&gt; B[Prepara el pedido 12]     B --&gt; C[Elabora guía de remisión]     C --&gt; D[Entrega de mercadería al transportista 13]     </pre> | <p>Recibe la orden de despacho, prepara el pedido con las cantidades detalladas, elabora la guía de remisión y la entrega conjuntamente con la mercadería la transportista.</p> | <p>Bodeguero, mercadería, transportista.</p> |
| <p>TRANSPORTISTA</p> | <pre> graph TD     A[Recibe la mercadería mediante la guía de remisión] --&gt; B[Recibe la factura para entregar al cliente]     B --&gt; C[Entrega la mercadería al cliente 14]     </pre>       | <p>Recibe la mercadería del bodeguero revisando que sea lo detallado con la guía de remisión, recibe la factura para entregarle al cliente.</p>                                 | <p>Transportista, mercadería, camiones.</p>  |
| <p>TESORERÍA</p>     | <pre> graph TD     A[Recepciona copia de documentos] --&gt; B[Verificación de documentos]     B --&gt; C[Archivo de documentos para su posterior cobro 15]     </pre>                             | <p>El tesorero recibe documentos planillas de ventas, facturas, las archiva según la fecha de vencimiento para posteriormente realizar la gestión de cobro.</p>                 | <p>Tesorero, equipo de computación.</p>      |

**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

Cuadro N° 16

| ANÁLISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS |         |   |   |
|--------------------------------------|---------|---|---|
| PROCESO: COMPRAS                     |         |   |   |
| AGENTE GENERADOR                     | PROCESO | TRANSACCION   | RECURSO   |
| JEFE DE COMPRAS                      |         | <p>El jefe de compras realiza la requisición de productos según el informe del bodeguero, selecciona el proveedor, verifica las cantidades que la empresa requiere, solicita el pedido mediante correo electrónico lo envía al proveedor, posteriormente cuando llega el pedido verifica con la factura, que sea la cantidad y el producto que solicitó. Pasa la factura a contabilidad para el registro.</p> | <p>Jefe de compras, equipo de computación y dinero.</p> |
| JEFE DE BODEGA                       |         | <p>El bodeguero realiza el informe de los productos que faltan para el mes y se lo entrega al jefe de compras. Cuando llega el pedido es la persona encargada de recibir la mercadería de revisar con la guía de remisión y la factura si concuerdan. Debe verificar también que lo despachado se encuentre en buenas condiciones, finalmente pasa los documentos para el registro al jefe de compras.</p>    | <p>El bodeguero y mercadería.</p>                       |

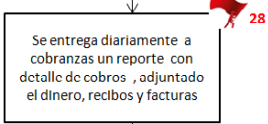
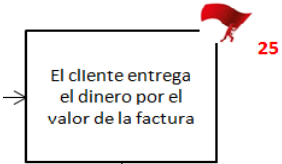
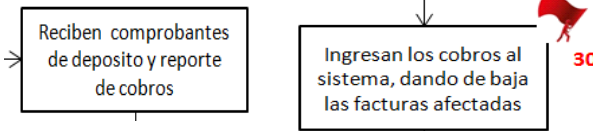
|                  |  |   |                                  |
|------------------|--|---|----------------------------------|
| <p>PROVEEDOR</p> |  | <p>El proveedor recibe la solicitud de pedido, emite la factura y guía de remisión para el despacho de la mercadería.</p> | <p>El proveedor, documentos.</p> |
| <p>CONTADOR</p>  |  | <p>El contador recibe los documentos, los revisa registra y emite las retenciones a los sujetos pasivos</p>               | <p>El contador, dinero</p>       |

**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

Cuadro N° 17

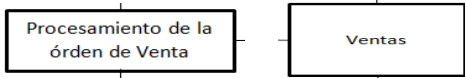
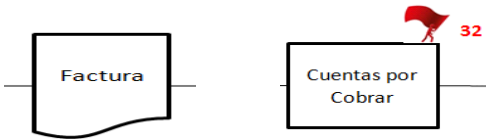
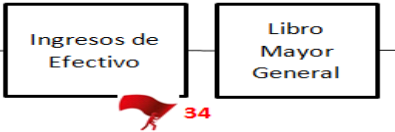
| ANÁLISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS |  |  |                      |
|--------------------------------------|--|--|----------------------|
| PROCESO: CUENTAS POR COBRAR          |  |  |                      |
| AGENTE GENERADOR                     | PROCESO  | TRANSACCION  | RECURSO              |
| TESORERO                             | <p>Cumplido el plazo se envían facturas para el respectivo</p> <p>Factura</p>  | Una vez cumplido el plazo de las facturas el tesorero entrega a cada agente vendedor las facturas para el respectivo cobro, las mismas que se detallan en un reporte como de acta de entrega.  | Documentos<br>Dinero |
|                                      | <p>Reporte de Cobros Diarios</p> <p>Reciben los documentos y el dinero; verificando que los valores sean exactos a los detallados en el reporte de cobros y recibos</p> <p>Realizan el deposito de los valores <span style="color:red">29</span></p> <p>Pasan documentos a contabilidad</p>  | El tesorero recibe del agente vendedor un reporte diario de cobros con los documentos y el dinero, verificado los valores sean exactos con el reporte y posteriormente se procede a realizar el deposito de los valores de manera inmediata. | Dinero               |
| AGENTE VENDEDOR                      | <p>Recibe las facturas para el cobro <span style="color:red">24</span></p> <p>Visita a los clientes <span style="color:red">27</span></p> <p>Si el cliente solo realiza abonos se anota en la misma factura el saldo por cobrar <span style="color:red">27</span></p> <p>Recibe el dinero o cheque y entrega al cliente un recibo preimpreso <span style="color:red">26</span></p> | El agente vendedor recibe las facturas para la visita a sus clientes y entrega un recibo preimpreso por el dinero recibido.  | Dinero<br>Documentos |



|                            |  |   |                              |
|----------------------------|--|---|------------------------------|
| <p>AGENTE<br/>VENDEDOR</p> |   | <p>El agente vendedor procede diariamente a entregar al tesorero un reporte con el detalle de cobros, adjuntando los documentos de respaldo.</p>  | <p>Documentos</p>            |
| <p>CLIENTE</p>             |   | <p>El cliente entrega el dinero por el valor de la factura o realiza en algunos casos abonos a la misma, el cual recibe a cambio un recibo por parte del agente vendedor.</p>           | <p>Dinero<br/>Documentos</p> |
| <p>CONTADOR</p>            |  | <p>El contador recibe del tesoro el reporte de cobros conjuntamente con los comprobantes de deposito, de esta manera ingresa en el sistema dando de baja a las facturas implicadas.</p> | <p>Documentos</p>            |

**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

**Cuadro N° 18**

| <b>ANÁLISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS</b> |  |   |                                       |
|---|--|---|---------------------------------------|
| <b>PROCESO: CONTABILIZACIÓN</b>             |  |   |                                       |
| <b>AGENTE GENERADOR</b>                     | <b>PROCESO</b>   | <b>TRANSACCION</b>  | <b>RECURSO</b>                        |
| VENDEDOR                                    |    | El vendedor indica el producto al cliente, ofreciendo el bien que llene las expectativas del cliente y con éxito termina el proceso de venta con una emisión de orden para el despacho.   | vendedor<br>mercaderia                |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD                    |    | El facturador envia la factura a caja para que esta sea pagada por el cliente, caso contrario si compra a credito estos valores pasan a cuentas por cobrar, para que en cobranzas se realice la gestion de cobro en las fechas estipuladas.   | Dinero<br>auxiliar de<br>contabilidad |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD                    |  | Cuando la gestión de cobro se haya realizado se ingresa los valores recibidos en el sistema aplicando respectivamente a la factura el cual el cliente esta cancelando. Se realiza mediante un asiento contable el cual cruza el valor pendiente en cuentas por cobrar con el pago, todas las cuentas usadas pasan al libro mayor. | Dinero<br>auxiliar de<br>contabilidad |

|                                 |   |   |  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <p>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</p> | <p>The diagram illustrates the flow of information from the 'AUXILIAR DE CONTABILIDAD' stage. It shows two parallel processes. The top process starts with a box labeled 'Compras', which is connected by a line to a box labeled 'Cuentas por Pagar'. A red arrow points from the 'Cuentas por Pagar' box to a vertical line, with the number '33' next to it. The bottom process starts with a box labeled 'Desembolsos de efectivo', which is connected by a line to a box labeled 'Registros'. A red arrow points from the 'Registros' box to a vertical line, with the number '35' next to it.</p> | <p>Cuando el proceso de compras se concluye los valores por cancelar pasa a la cuenta cuentas por pagar el cual se va dando de baja según se vaya cancelando (desembolsos de efectivo).</p> | <p>Dinero auxiliar de contabilidad</p> |
| <p>CONTADOR</p>                 | <p>The diagram shows a single box labeled 'Informes Financieros'. A red arrow points from the top right corner of the box to a vertical line, with the number '36' next to it.</p>  | <p>Finalmente el contador con la informacion consolidada procede a realizar los estados fianncieros de la empresa.</p>  | <p>El contador</p>                     |

**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

## **2.5. Análisis de los controles existentes**

Los controles dentro de la empresa son importantes ya que comprenden un conjunto de métodos coordinados y medidas que se deben adoptar, con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de la información contable.

Es un proceso que lleva a cabo la administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

A continuación se detallan los controles que hemos podido identificar en los principales procesos de la empresa:

### **2.5.1. Departamento de ventas**

En el área de Ventas se obtiene diariamente los reportes de ventas al crédito y al contado, y estos son comparados con los documentos que soportan las transacciones es decir las facturas, que deben cuadrar con los valores que reflejan los reportes.

El dinero de las facturas al contado se pasa a Tesorería junto con la planilla de cobros, para su respectivo depósito y cuadre; y, las facturas a crédito a la encargada de Cartera para su archivo y su posterior cobro.

En el área de cajas, cobranzas, bodega y despachos se disponen de cámaras de seguridad para detectar cualquier anomalía.

En el sistema contable SAMI, que maneja la empresa, existe una advertencia que permite controlar que no se facture a clientes que tienen valores pendientes con la empresa.

Una vez que se ha realizado la facturación de los pedidos, se procede al despacho de los mismos, pero primeramente antes de embarcar la mercadería a los camiones se revisa por parte una persona ajena a bodega que, los pedidos estén despachados correctamente, y que los productos vayan en buenas condiciones para evitar futuros reclamos.

### **2.5.2. Departamento de compras**

En el área de compras se lleva un registro de los precios acordados en cada negociación, con el propósito de cotejar que cuando llegue la mercadería a la empresa el precio acordado sea el mismo que este en la factura de compra.

El bodeguero al momento de recibir la mercadería, hace descargar a los transportistas los productos clasificados y una vez que toda la mercadería esta descargada de los camiones procede a revisar que esté en buenas condiciones y de acuerdo a las cantidades especificadas en las guías de remisión; una vez revisada la mercadería los transportistas pueden colocarla en la bodega.

Realización de un inventario físico de las mercancías al final del año para comprobar la existencia física con las existencias que refleja el sistema contable.

### **2.5.3. Departamento financiero contable**

En el área de cartera se realizan arqueos de los saldos de las cuentas por cobrar con la documentación que respaldan las mismas; y, así mismo se realizan arqueos a las cuentas por pagar para verificar la certeza de dichos saldos; estas revisiones generalmente se hacen dos veces al año.

Al ingresar los documentos de proveedores se revisa que cuenten con los requisitos que obliga la ley, como son: que contengan autorización del SRI, que no estén caducados y

que se entreguen dentro de las fechas que señala la normativa legal, entre otros; con el fin de evitar futuros inconvenientes con la administración tributaria. Se realizan los cuadros de caja de los diferentes almacenes con los documentos, y los depósitos realizados, para detectar posibles fugas de dinero.

#### **2.5.4. Departamento de recursos humanos**

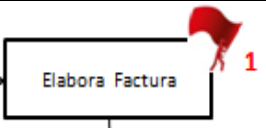
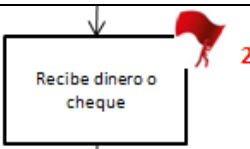
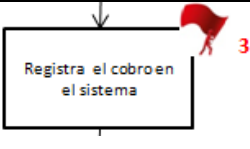
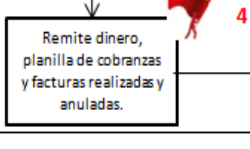
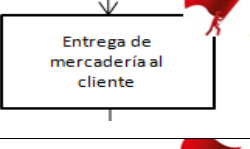
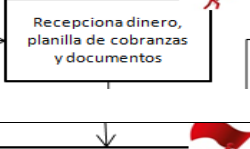
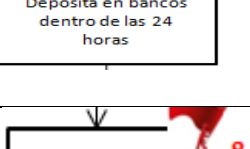
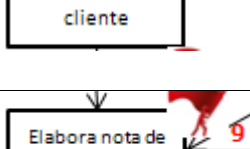
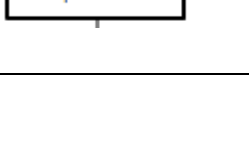
Se lleva un registro de la asistencia de los trabajadores para al final del mes poder realizar los respectivos roles de pago de acuerdo a los días laborados. Se revisa mensualmente que la información de los trabajadores este actualizada en los registros de la empresa.

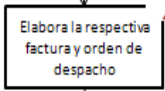
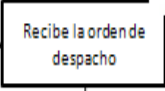
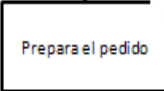
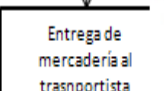
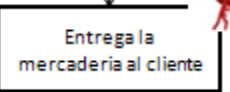
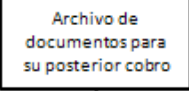
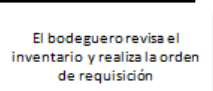
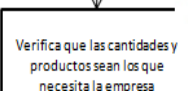
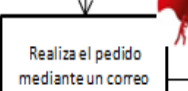
### **2.6. Conclusiones del capítulo**

- En este capítulo se ha analizado paso a paso los procesos más relevantes de la empresa, con el fin de identificar los puntos vulnerables, y evaluar la necesidad de información y comunicación para la evaluación de riesgos y soporte del negocio, evaluar y monitorear los controles y procesos organizacionales que operan en la empresa, los cuales pueden afectar significativamente el normal desarrollo de las actividades diarias.
- La transcripción de los procesos operacionales a través de flujogramas nos ha permitido conocer los riesgos existentes que ocasionan efectos adversos para la empresa, a continuación detallamos los principales riesgos encontrados en cada proceso:

## Principales Riesgos Encontrados

**Cuadro N° 19**

| N° | PROCESO  | RIESGOS  | AGENTE GENERADOR |
|----|--|--|------------------|
| 1  |  <p style="text-align: center;">Elabora Factura</p>   | Errores<br>Omisión<br>Demora                                   | Almacenista      |
| 2  |  <p style="text-align: center;">Recibe dinero o cheque</p>  | Hurto y/o Robo<br>Estafa(Billetes falsos o cheques sin fondos) | Almacenista      |
| 3  |  <p style="text-align: center;">Registra el cobro en el sistema</p>   | Error o desacierto<br>Hurto y/o robo                           | Almacenista      |
| 4  |  <p style="text-align: center;">Remite dinero, planilla de cobranzas y facturas realizadas y anuladas.</p> | Pérdida de documentos  | Almacenista      |
| 5  |  <p style="text-align: center;">Entrega de mercadería al cliente</p>                                      | Errores u omisiones<br>Mala calidad                            | Despachador      |
| 6  |  <p style="text-align: center;">Recepciona dinero, planilla de cobranzas y documentos</p>                 | Faltantes<br>Fraude  | Tesorero         |
| 7  |  <p style="text-align: center;">Deposita en bancos dentro de las 24 horas</p>                             | Robo   | Tesorero         |
| 8  |  <p style="text-align: center;">Realiza visita al cliente</p>   | Olvido<br>Errores<br>Demora                                    | Vendedor         |
| 9  |  <p style="text-align: center;">Elabora nota de pedido</p>  | Olvido<br>Errores<br>Demora                                    | Vendedor         |

|    |   |  |                 |
|----|---|--|-----------------|
| 10 |    | <p>Olvido</p> <p>Errores</p> <p>Demora</p>                                     | Facturador      |
| 11 |    | <p>Errores</p>   | Bodeguero       |
| 12 |    | <p>Errores</p> <p>Demora</p> <p>Mala Calidad</p> <p>Hurto</p> <p>Accidente</p> | Bodeguero       |
| 13 |    | <p>Errores</p> <p>Demora</p> <p>Mala Calidad</p> <p>Hurto</p> <p>Accidente</p> | Bodeguero       |
| 14 |  | <p>Demora</p> <p>Error</p> <p>Hurto</p>  | Transportista   |
| 15 |  | <p>Pérdida de Documentos</p>   | Tesorero        |
| 16 |  | <p>Error</p>   | Bodeguero       |
| 17 |  | <p>Error</p>   | Jefe de Compras |
| 18 |  | <p>Omisión</p> <p>Demora</p> <p>Estafa</p>                                     | Jefe de Compras |



|    |   |                            |                 |
|----|---|----------------------------|-----------------|
| 19 | <p>Despacha mercadería</p>  | Mala calidad<br>Error      | Proveedor       |
| 20 | <p>Recibe mercadería y pasa documentos al jefe de compras</p>   | Error<br>Hurto             | Bodeguero       |
| 21 | <p>Pasa la factura a contabilidad para su registro</p>  | Pérdida de Documentos      | Jefe de Compras |
| 22 | <p>Recibe documentos</p>  | Pérdida de Documentos      | Contador        |
| 23 | <p>Revisa, registra y emite retenciones</p>   | Retraso<br>Pérdidas        | Contador        |
| 24 | <p>Recibe las facturas para el cobro</p>  | Omisión<br>Retraso         | Agente Vendedor |
| 25 | <p>El cliente entrega el dinero por el valor de la factura</p>  | Error<br>Omisión<br>Fraude | Cliente         |
| 26 | <p>Recibe el dinero o cheque y entrega al cliente un recibo preimpreso</p>  | Error<br>Omisión<br>Fraude | Agente Vendedor |
| 27 | <p>Si el cliente solo realiza abonos se anota en la misma factura el saldo por cobrar</p>                           | Hurto<br>Fraude            | Agente Vendedor |
| 28 | <p>Se entrega diariamente a cobranzas un reporte con detalle de cobros, adjuntado el dinero, recibos y facturas</p> | Omisión                    | Agente Vendedor |
| 29 | <p>Realizan el depósito de los valores</p>  | Hurto<br>Retraso           | Tesorero        |

|    |   |                 |                          |
|----|---|-----------------|--------------------------|
| 30 | <p>Ingresan los cobros al sistema, dando de baja las facturas afectadas</p> | Demora          | Contador                 |
| 31 | <p>Procesamiento de Inventarios</p>   | Error<br>Demora | Jefe de Bodega           |
| 32 | <p>Cuentas por Cobrar</p>   | Demora<br>Robo  | Auxiliar de Contabilidad |
| 33 | <p>Cuentas por Pagar</p>  | Error           | Auxiliar de Contabilidad |
| 34 | <p>Ingresos de Efectivo</p>   | Error           | Auxiliar de Contabilidad |
| 35 | <p>Deseembolsos de efectivo</p>   | Error<br>Robo   | Auxiliar de Contabilidad |
| 36 | <p>Informes Financieros</p>   | Error           | Contador                 |

**Elaborado por:** Las autoras.

- ✓ Una vez identificados los riesgos y luego de presentar la lista de los mismos, a continuación en el siguiente capítulo realizaremos el análisis de riesgos y la forma de mitigarlos.

# **CAPITULO III**

# CAPITULO III

## 3. EVALUACION DE RIESGOS EXISTENTES

### Introducción

En el presente capítulo se pretende identificar y calificar los riesgos de la empresa los mismos que serán la base para evaluar y ver la necesidad de contar con un departamento de Auditoría Interna dado las necesidades que presentan la empresa, para el efecto en primera instancia presentaremos el sustento teórico de una correcta administración de riesgos para luego realizar la aplicación práctica.

### 3.1. Identificación de principales riesgos

En la identificación de riesgos bajo el método Risicar se determinan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

- ✓ **Descripción del Riesgo.-** se describe en qué consiste cada uno, es decir la forma como se considera que podría presentarse.
- ✓ **Agentes Generadores.-** se entienden todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tiene la capacidad de originar un riesgo.

- ✓ **Causas.-** son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo.
  
- ✓ **Efectos.-** los efectos representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, el verse afectado el cumplimiento de sus objetivos. Determinados los efectos se culmina con el proceso completo de identificación de riesgos, a continuación se presentan los cuadros de identificación de riesgos.

### **3.2. Calificación de los riesgos identificados**

Luego de haber analizado a la empresa y encontrar riesgos que afecten al cumplimiento de sus objetivos, presentamos el siguiente cuadro, en el cual se podrá observar claramente cada riesgo a ser evaluado.

Una vez identificados los riesgos, se determina una calificación tanto a la frecuencia como al impacto que estos, asignando valores a los niveles de la frecuencia incrementándose de uno en uno y los del impacto dando un valor mayor a cada nivel, para entender mejor se procede a la definición de frecuencia e impacto.

#### **Definición:**

- **Frecuencia.-** medida estadística del número de veces que se presenta un riesgo en un periodo.
- **Impacto.-** pérdida que ocasiona el riesgo.

La calificación del riesgo se obtiene multiplicando las variables de frecuencia e impacto para ponderar.

### 3.2.1. Calificación de frecuencia

Después de realizar la identificación de los riesgos en cada macroproceso, en este punto se procede a calificarlos. Para esto utilizamos las tablas de calificación de la frecuencia y del impacto. Como la Empresa Plasti – Sur es una empresa mediana, con varios años en el mercado, se utilizó un modelo de tabla de frecuencia e impacto de 4 niveles.

Cada nivel de la tabla tiene asignado un valor, un nombre y una descripción. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementan en forma lineal, es decir, de uno en uno.

#### 3.2.1.1. Tabla de calificación de frecuencia

La tabla de calificación de frecuencia indica las veces que un riesgo puede materializarse en un período de tiempo. Para la descripción de la frecuencia se tomará un período comprendido de un año.

**Cuadro N° 20**

**Tabla de Calificación de Frecuencia**

| VALOR | FRECUENCIA | DESCRIPCION                 |
|-------|------------|-----------------------------|
| 1     | Baja       | Un caso entre 6 y 12 meses  |
| 2     | Media      | Un caso entre 2 y 6 meses   |
| 3     | Alta       | Entre 1 y 10 casos en 1 mes |
| 4     | Muy alta   | Más de 10 casos en 15 días  |

**Fuente:** Las autoras.

### 3.2.1.2. Calificación del impacto

El cuadro de calificación del impacto fue definida teniendo en cuenta los cuatro aspectos más importantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el humano y la imagen.

Los valores asignados a los niveles del impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla; esto último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto, porque esta es la variable que afecta primordialmente cuando se materializa un riesgo.

**Cuadro N° 21**

**Tabla de Calificación de Impacto**

| VALOR | IMPACTO      | DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS       | DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS HUMANOS | DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN                          |
|-------|--------------|--|---------------------------------|--|
| 5     | Leve         | Pérdidas hasta 5000 dólares              | Sin lesiones                    | Solo de conocimiento del propietario                       |
| 10    | Moderado     | Pérdidas entre 5000 hasta 10000 dólares  | Lesiones leves                  | De conocimiento de todo el equipo de la empresa            |
| 20    | Grave        | Pérdidas entre 10000 hasta 25000 dólares | Víctima grave                   | De conocimiento de clientes y proveedores locales          |
| 40    | Catastrófico | Pérdidas de más de 25000 dólares         | Muerto                          | De conocimiento de clientes y proveedores a nivel nacional |

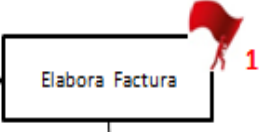
**Fuente:** Las autoras.

### 3.2.2. Macroproceso de ventas al contado

**Objetivo:** Brindar productos de excelencia a los clientes a través de una atención satisfactoria.

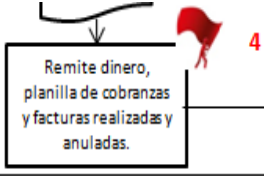
#### Identificación de Riesgos: Macroproceso de Ventas al Contado

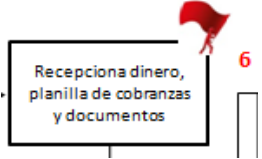

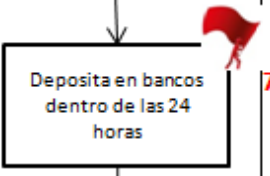
Cuadro N° 22

| AGENTE GENERADOR | PROCESO   | RIESGO  | DESCRIPCION   | CAUSA   | F | I  | EFECTO                                    |
|------------------|---|---------|---|---|---|----|---|
| Almacenista      |  | Error   | Posibilidad de no realizar la factura de acuerdo a lo solicitado por el cliente | Falta de capacitación<br>Desconocimiento de los productos | 4 | 5  | Deterioro de imagen<br>Pérdida de mercado |
|                  |   | Omisión | Posibilidad de olvidar facturar algunos pedidos u                               | Inexperiencia<br>Negligencia                              | 4 | 10 | Reducción                                 |



|             |   |               |  |   |   |    |  |
|-------------|---|---------------|--|---|---|----|--|
|             |   |               | omitir algunos productos solicitados por los clientes  |   |   |    | de ingresos<br>Interrupción de las actividades |
|             |   | Demora        | Posibilidad de que la red del sistema se pierda y por lo tanto no permita ingresar al sistema para facturar las ventas | Falta de un control permanente de la red<br>Tecnología obsoleta<br>Red no distribuida correctamente | 1 | 5  |  |
| Almacenista | <pre> graph TD     A[ ] --&gt; B[Recibe dinero o cheque]     B --&gt; C[Registra el cobro en el sistema]     style A fill:none,stroke:none     style B stroke:#f00,stroke-width:2px     style C stroke:#f00,stroke-width:2px     </pre> | Robo - Fraude | Posibilidad de que el cliente lleve la mercadería sin pagar o que entregue al cajero billetes falsos.                  | Falta de experiencia<br>Concentración de varios clientes en un mismo                                | 2 | 10 | Pérdidas económicas                            |

|             |  |                       |   |   |   |    |   |
|-------------|--|-----------------------|---|---|---|----|---|
|             |  |                       | Posibilidad de que el cajero-almacenista no registre la venta en el sistema y por lo tanto no ingrese el dinero a caja. | momento<br><br>Falta de supervisión       |   |    |   |
| Almacenista |  | Pérdida de documentos | Posibilidad de que las facturas se extravíen y no queden sustentos de las ventas  | Falta de control<br>Falta de organización | 1 | 20 | Pérdidas económicas<br><br>Sanciones por no |
|             |  | Faltantes –           | Posibilidad de que  | Falta de control                          | 3 | 5  |   |

|             |   |              |  |   |   |    |   |
|-------------|---|--------------|--|---|---|----|---|
| Tesorero    |    | Robo         | no se pase todo el dinero de las ventas o que existan faltantes de dinero de acuerdo a la planilla de cobros | Delincuencia común<br>Contratación de personal no idóneo                      |   |    | poseer los documentos en regla              |
| Despachador |    | Errores      | Posibilidad de despachar incorrectamente la mercadería al cliente  | Inexperiencia del personal<br>Negligencia<br>Excesivo trabajo<br>Manipulación | 2 | 10 | Pérdidas económicas<br>Pérdida de mercado   |
|             |   | Mala calidad | Posibilidad de que se envíe productos en mal estado al cliente   | incorrecta de los productos<br>Desconocimiento de los productos               | 2 | 5  | Deterioro de imagen de la empresa           |
| Tesorero    |  | Robo         | Posibilidad de que se apoderen del dinero ilegítimamente   | Negligencia<br>No realizar los depósitos en los tiempos                       | 3 | 10 | Pérdidas económicas<br>Falta de liquidez de |

|  |  |  |  |  |  |  |            |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|
|  |  |  |  | establecidos<br>Falta de medidas<br>de seguridad |  |  | la empresa |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|

**Fuente:** Plasti-Sur


**Elaborado por:** Las autoras.

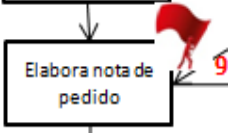

### 3.2.3. Macroproceso de ventas a crédito

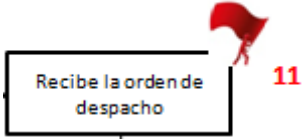
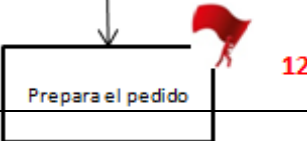
**Objetivo:** Brindar productos de excelencia a los clientes a través de una atención satisfactoria.


#### Identificación de Riesgos: Macroproceso de Ventas al Crédito

Cuadro N° 23


| AGENTE GENERADOR | PROCESO  | RIESGO | DESCRIPCIÓN  | CAUSA   | F | I  | EFECTO   |
|------------------|--|--------|--|---|---|----|--|
| Vendedor         |  | Olvido | Posibilidad de que el Agente Vendedor no visite al cliente | Personal inexperto<br>Excesivo trabajo<br>Falta de planificación de rutas | 3 | 10 | Pérdida de mercado debido a que los clientes buscan otro Proveedor |

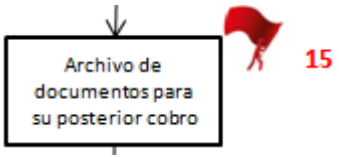
|            |  |                   |   |  |   |    |  |
|------------|--|-------------------|---|--|---|----|--|
|            |   | Errores           | Posibilidad de que el pedido sea tomado incorrectamente   | Inexperiencia del personal<br>Desconocimiento de los productos   | 4 | 5  | Pérdidas económicas<br>Deterioro de la imagen de la empresa  |
|            |  | Demora            | Posibilidad de que el Agente Vendedor no visite al cliente oportunamente                              | Inexperiencia del personal<br>Excesivo trabajo<br>Ausencia de controles<br>Falta de planificación                      | 3 | 10 |  |
| Facturador |  | Errores<br>Olvido | Posibilidad de que el facturador realice la factura incorrectamente o se le olvide facturar el pedido | Desconocimiento del sistema y códigos de los productos<br>Falta de experiencia<br>Falta de organización<br>Ausencia de | 4 | 10 | Imposibilidad de realizar la facturación<br>Alta emisión de notas de crédito<br>Alto número de facturas anuladas |

|           |   |                        |   |  |   |    |  |
|-----------|---|------------------------|---|--|---|----|--|
|           |   |                        |   | controles  |   |    | Pérdida de mercado   |
|           |   | Demora                 | Posibilidad de que no se pueda acceder al sistema para realizar las facturas de los pedidos                         | Tecnología obsoleta<br>Red no distribuida correctamente<br>Falta de personal de sistemas | 5 | 10 |  |
| Bodeguero |   | Errores                | Posibilidad de que la orden de despacho este incorrecta o se hayan realizado cambios y no se notifique al Bodeguero | Inexperiencia del personal<br>Falta de capacitación<br>Excesivo trabajo                  | 5 | 10 | Alto emisión de notas de crédito por devoluciones<br>Faltantes en bodega<br>Deterioro de la imagen de la empresa |
| Bodeguero |  | Errores en el despacho | Posibilidad de despachar  | Inexperiencia del personal   | 5 | 10 | Pérdidas económicas  |

|  |                               |  |   |   |   |   |
|--|-------------------------------|--|---|---|---|---|
| <div style="text-align: center;">  <p>Entrega de mercadería al transportista</p> <p>13</p> </div> |                               | mercadería incorrecta u otras cantidades de mercadería para los clientes | Falta de orden de la bodega<br>Falta de control<br>Carencia de medidas de       |   |   | Deterioro de imagen<br>Pérdida de mercado |
|  | Demora en el despacho         | Posibilidad de retraso al momento del despacho de la mercadería          | seguridad<br>Desconocimiento de los productos<br>Manipulación incorrecta de los | 1 | 5 |   |
|  | Mala calidad de los productos | Posibilidad de despachar mercadería en mal estado para el cliente        | productos   | 1 | 5 |   |
|  | Robo                          | Posibilidad de que se apoderen de la mercadería ilegítimamente           |   | 2 | 1 |   |



|               |   |           |   |   |   |    |  |
|---------------|---|-----------|---|---|---|----|--|
|               |   | Accidente | Posibilidad de que se presenten eventualidades que puedan causar daños a las personas o a los productos |   | 1 | 5  |  |
| Transportista |  | Demora    | Posibilidad de no entregar a tiempo el pedido al cliente  | Falta de experiencia<br>Problemas de mantenimiento de vehículos | 2 | 10 | Pérdida de mercado<br>Pérdidas de mercadería<br>Pérdidas económicas<br>Deterioro de imagen de la empresa |
|               |   | Error     | Posibilidad de no entregar la mercadería correcta   | Exceso de confianza   | 1 | 4  |  |
|               |   | Robo      | Posibilidad de que se apoderen de la mercadería ilegítimamente  | Falta de supervisión<br>Desconocimiento de los productos        | 1 | 20 |  |

|          |   |                       |   |   |   |    |   |
|----------|---|-----------------------|---|---|---|----|---|
| Tesorero |  | Pérdida de documentos | Posibilidad de que las facturas se extravíen y no existan documentos para el cobro. | Falta de organización<br>Falta de control<br>Inexperiencia del personal | 1 | 10 | Imposibilidad de realizar el cobro de las facturas<br>Pérdidas económicas |
|----------|---|-----------------------|---|---|---|----|---|

**Fuente:** Plasti-Sur

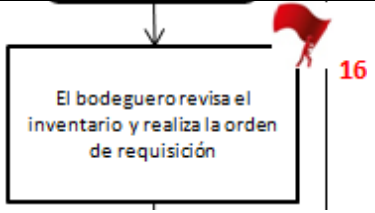
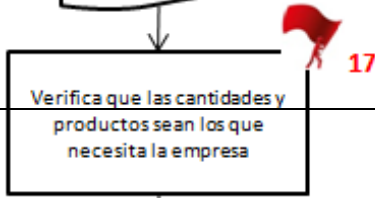
**Elaborado por:** Las autoras.

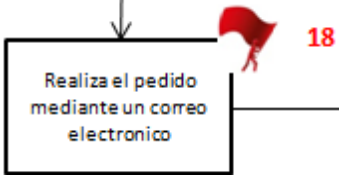
### 3.2.4. Macroproceso de compras

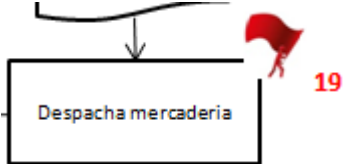
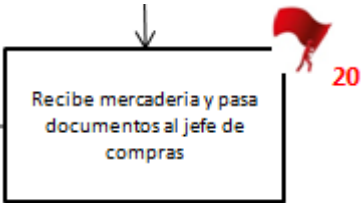
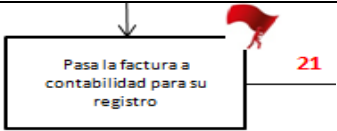
**Objetivo:** Adquirir la mercadería necesaria para ofrecer a los clientes productos de excelente calidad y en el tiempo requerido.

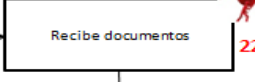

#### Identificación de Riesgos: Macroproceso de Compras

Cuadro N° 24

| AGENTE GENERADOR | PROCESO   | RIESGO                           | DESCRIPCIÓN  | CAUSA  | F | I  | EFEECTO  |
|------------------|---|----------------------------------|--|--|---|----|--|
| Bodeguero        |  <p>El bodeguero revisa el inventario y realiza la orden de requisición</p>        | Error al verificar el inventario | Posibilidad de que el inventario solicitado no sea el correcto | Falta de experiencia<br>Falta de control<br>Falta de organización de la bodega | 1 | 10 | Insuficiente inventario<br>Imposibilidad de cubrir todos los pedidos |
| Jefe de Compras  |  <p>Verifica que las cantidades y productos sean los que necesita la empresa</p> | Error al realizar el             | Posibilidad de realizar el pedido                              | Inexperiencia del personal   | 3 | 10 | Incumplimiento de pedidos a  |

|  |                                      |  |                            |   |    |  |
|--|--------------------------------------|--|----------------------------|---|----|--|
| <div style="text-align: center;">  <p>Realiza el pedido mediante un correo electronico</p> <p>18</p> </div> | pedido                               | erróneamente   | Tener un inventario irreal |   |    | los clientes.                              |
|  | Omisión de productos                 | Posibilidad de olvidar solicitar algunos productos que necesita la empresa             | Falta de control           | 3 | 10 | Falta de mercadería<br>Deterioro de imagen |
|  | Demora en la solicitud de mercadería | Posibilidad de no solicitar a tiempo los productos requeridos por la empresa           |                            | 2 | 5  |  |
|  | Estafa                               | Adquirir mercadería a sobreprecio beneficiándose del mismo incluso con complicidad con | Falta de control           | 1 | 20 | Pérdidas económicas                        |

|                 |   |                                      |  |  |   |    |   |
|-----------------|---|--------------------------------------|--|--|---|----|---|
|                 |   |                                      | el Proveedor.  |  |   |    |   |
| Proveedor       |    | Despachar mercadería de mala calidad | Posibilidad de que el Proveedor despache mercadería en mal estado            | Error en la selección de proveedores<br>Utilización de materia prima de baja calidad | 1 | 5  | Pérdida de mercado<br>Pérdidas económicas |
|                 |   | Error al despachar la mercadería     | Posibilidad de enviar mercadería incorrecta                                  |  | 2 | 10 |   |
| Bodeguero       |   | Error al recibir la mercadería       | Posibilidad de equivocaciones en el momento de la recepción de la mercadería | Falta de control<br>Falta de medidas de seguridad                                    | 1 | 5  | Pérdidas económicas                       |
|                 |   | Robo                                 | Posibilidad de que se apoderen de la mercadería ilegítimamente               |  | 3 | 40 |   |
| Jefe de Compras |  | Pérdida de documentos                | Posibilidad de que las facturas  | Falta de organización  | 3 | 10 | Imposibilidad de registrar la             |

|          |   |                                     |  |  |   |   |   |
|----------|---|-------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Contador |  |                                     | se extravíen y no existan documentos para el cobro.  | Falta de control                               |   |   | compra en el sistema<br>Falta de productos en el sistema para facturar  |
| Contador |  | Retraso en el registro de la compra | Posibilidad de que no se registre a tiempo la compra | Inexperiencia del personal<br>Falta de control | 2 | 5 | Que los proveedores no acepten las retenciones debido a las fechas tardías y por lo tanto que la empresa deba asumir esos valores |

**Fuente:** Plasti-Sur  
**Elaborado por:** Las autoras.

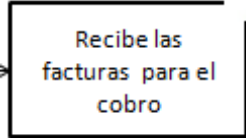
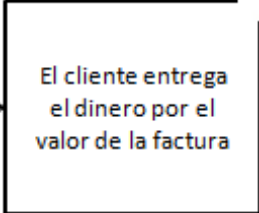
### 3.2.5. Macroproceso de cuentas por cobrar

**Objetivo:** Realizar una adecuada administración de la empresa en general, a través de actos gerenciales relacionados con el personal, la tecnología y la supervisión, con miras a garantizar la buena atención a los clientes.

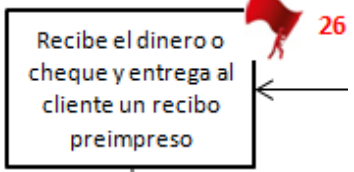
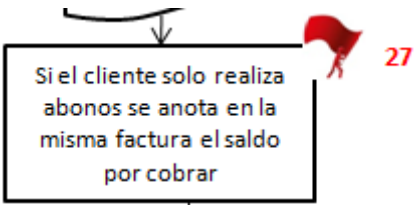
#### Identificación de Riesgos: Macroproceso de Cuentas por Cobrar

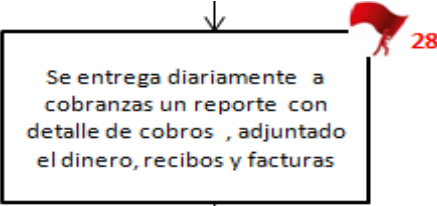
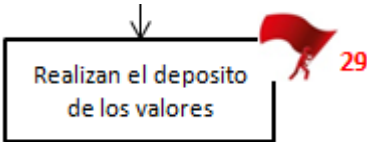
Cuadro N° 25

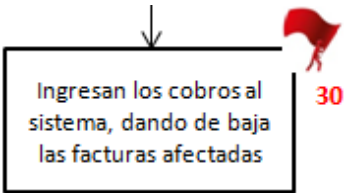
| AGENTE GENERADOR | PROCESO | RIESGO               | DESCRIPCIÓN   | CAUSA   | F | I  | EFECTO              |
|------------------|---------|----------------------|---|---|---|----|---------------------|
| Agente Vendedor  |         | Pérdidas de facturas | Posibilidad de que se puedan extraviar las facturas y por lo tanto no haya como cobrar esos valores | Falta de experiencia<br>Falta de control<br>Ausencia de procedimientos documentados | 3 | 20 | Pérdidas económicas |

|   |   |   |   |   |   |    |  |
|---|---|---|---|---|---|----|--|
|   |  <p>Recibe las facturas para el cobro</p>                        | <p>Omisión de devolver facturas no cobradas</p> | <p>Posibilidad de olvidar ciertas facturas que no se han cobrado</p>  |   | 3 | 20 |  |
|   |   | <p>Retraso en la recepción de las facturas</p>  | <p>Posibilidad de recibir las facturas para su cobro después de la fecha de vencimiento</p>                       |   | 2 | 5  |  |
| <p>Cliente<br/>Agente<br/>Vendedor<br/>Tesorero</p> |  <p>El cliente entrega el dinero por el valor de la factura</p> | <p>Error al cobrar la factura</p>               | <p>Posibilidad de que existan equivocaciones al momento de cobrar la factura y el cliente cancele menos valor</p> | <p>Falta de probidad<br/>Falta de control<br/>Falta de medidas de seguridad</p> | 1 | 10 | <p>Pérdidas económicas<br/>Deterioro de imagen</p> |



|  |  |  |  |  |   |    |   |
|--|--|--|--|--|---|----|---|
|  |   | Omisión de emitir recibo de cobro al cliente | Que el cliente cancele la factura y que se le cobre doble vez                                  |  | 1 | 5  |   |
|  |  | Fraude                                       | Que el agente le cobre al cliente y no se pase el dinero a Tesorería                           |  | 3 | 20 |   |
| <p>Cliente<br/>Agente<br/>Vendedor</p> |  | Robo   | Que se cobren los abonos y nunca se los pase a tesorería y se declare como cuentas incobrables | <p>Falta de control<br/>Exceso de confianza<br/>Falta de políticas</p> | 2 | 20 | <p>Pérdidas económicas<br/>Deterioro de imagen ante los clientes<br/>dado que se les reclama deudas que ya fueron</p> |
|  |  | Fraude                                       | Que no se pase los cobros a tiempo y se  |  | 2 | 10 |   |

|                             |  |  |  |  |   |    |                         |
|-----------------------------|--|--|--|--|---|----|-------------------------|
|                             |  |  | utilice ese dinero por algún tiempo  |  |   |    | canceladas              |
| Agente Vendedor<br>Tesorero |   | Omisión de entregar todos los recibos de cobro | Que no se entregue los recibos de cobro y por lo tanto nunca ingrese ese dinero a caja | Falta de control<br>Excesiva confianza | 3 | 20 | Pérdidas económicas     |
| Tesorero                    |  | Robo   | Que se apoderen del dinero de los cobros ilegítimamente                                | Falta de controles                     | 3 | 20 | Iliquidez de la empresa |
|                             |  | Retrasar el depósito del efectivo              | Que el tesorero no envíe a tiempo al Banco el dinero de los cobros realizados          | Falta de políticas y manuales          | 3 | 10 | Pérdida de negocios     |

|                              |   |   |   |   |          |           |                               |
|------------------------------|---|---|---|---|----------|-----------|-------------------------------|
| <p>Tesorero<br/>Contador</p> |  | <p>Demora en los registros de depósitos</p> | <p>Que no se registre al tiempo debido los depósitos realizados</p> | <p>Falta de supervisión<br/>Falta de organización<br/>El tesorero no pasa a tiempo los depósitos a contabilidad</p> | <p>3</p> | <p>10</p> | <p>Saldo irreal de bancos</p> |
|------------------------------|---|---|---|---|----------|-----------|-------------------------------|

**Fuente:** Plasti-Sur


**Elaborado por:** Las autoras.

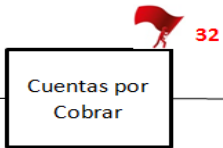
### 3.2.6. Macroproceso de contabilización


**Objetivo:** Realizar la contabilización de las diferentes transacciones de la empresa de una forma correcta y temprana.


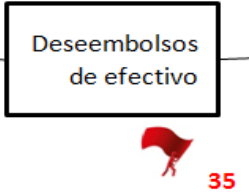

#### Identificación de Riesgos: Macroproceso de Contabilización

Cuadro N° 26

| AGENTE GENERADOR | PROCESO   | RIESGO | DESCRIPCIÓN   | CAUSA                                      | F | I  | EFEECTO  |
|------------------|---|--------|---|--|---|----|--|
| Jefe de Bodega   |  | Error  | Posibilidad que la mercadería no se ingrese correctamente, y por lo tanto exista un inventario irreal para la | Falta de control<br>Falta de organización. | 3 | 20 | Insuficiente inventario<br>Imposibilidad de cubrir todos los pedidos |

|                          |  |  |   |  |   |    |  |
|--------------------------|--|--|---|--|---|----|--|
|                          |  |  | empresa.  |  |   |    |  |
| Auxiliar de Contabilidad |  | <p>Demora</p> <p>Pérdida de Documentos</p> <p>Robo</p> | <p>Posibilidad que la Auxiliar de Contabilidad no realice la gestión de cobranzas a tiempo y que se convierta en una cuenta incobrable.</p> <p>Posibilidad que se pierda las facturas ya que se</p> | <p>Falta de control</p> <p>Exceso de confianza</p> | 3 | 20 |  |

|                          |  |       |  |                  |   |    |  |
|--------------------------|--|-------|--|------------------|---|----|--|
|                          |  |       | <p>lleva manualmente y por lo tanto no se realice el cobro. Como no existe un control se puede cobrar la factura, aplicarla en el sistema y no ingresar el dinero.</p> |                  |   |    |  |
| Auxiliar de Contabilidad |  | Error | <p>Posibilidad que la auxiliar de contabilidad ingrese duplicadas las facturas y por lo tanto se pague dos veces.</p>  | Falta de Control | 2 | 20 |  |

|                          |  |               |   |  |   |    |  |
|--------------------------|--|---------------|---|--|---|----|--|
| Auxiliar de Contabilidad |   | Robo          | Posibilidad de que la auxiliar realice el ingreso en el sistema pero que este no sea depositado.              | Falta de control<br>Abuso de confianza   | 2 | 20 |  |
| Auxiliar de Contabilidad |   | Error<br>Robo | Posibilidad que la auxiliar de contabilidad ingrese facturas falsas y genere cheques a su favor               | Falta de control<br>Abuso de confianza   | 2 | 40 |  |
| Contador                 |  | Error         | Posibilidad que el contador con todos los datos anteriores mal ingresados genere los reportes financieros con | Falta de manuales para los procesos de la empresa.<br>Falta de profesionalismo | 1 | 20 |  |

|  |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  |  | datos erróneos a la realidad de la empresa. |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.



### 3.3. Evaluación de riesgos

En este punto se tiene en cuenta la matriz de evaluación de los riesgos, en la que se establece la gravedad para la empresa, según los niveles definidos en las tablas de calificación de la frecuencia y del impacto. De esta forma, la gravedad de los riesgos se clasifica en cuatro tipos:

**A: Aceptable      B: Tolerable**  
**C: Grave          D: Inaceptable**

#### 3.3.1. Matriz de evaluación de riesgos

##### Matriz de Evaluación de Riesgos

Cuadro N° 27

| Frecuencia |          |                |   |          |   |       |   |              |   |
|------------|----------|----------------|---|----------|---|-------|---|--------------|---|
| 4          | Muy alta | 20             | B | 40       | C | 80    | D | 160          | D |
| 3          | Alta     | 15             | B | 30       | C | 60    | C | 120          | D |
| 2          | Media    | 10             | B | 20       | B | 40    | C | 80           | D |
| 1          | Baja     | 5              | A | 10       | B | 20    | B | 40           | C |
|            |          | Leve           |   | Moderado |   | Grave |   | Catastrófico |   |
|            |          | 5              |   | 10       |   | 20    |   | 40           |   |
|            |          | <b>Impacto</b> |   |          |   |       |   |              |   |

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4. Tratamiento de los riesgos

Para definir el tratamiento que se dará a cada uno de los riesgos según su evaluación se utilizara la matriz de respuesta ante los riesgos. Cada celda de matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento, según su calificación: aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

#### 3.4.1. Matriz de Respuesta ante los Riesgos

**Cuadro N° 28**

| Frecuencia | Valor          |   |   |   |  |
|------------|----------------|---|---|---|--|
| Muy alta   | 4              | 20<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pv,R  | 40<br>Zona de riesgo grave<br>Pv, Pt, T     | 80<br>Zona de riesgo inaceptable<br>Pv, Pt, T | 160<br>Zona de riesgo inaceptable<br>E, Pv, Pt |
| Alta       | 3              | 15<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pv, R | 30<br>Zona de riesgo grave<br>Pv, Pt, T     | 60<br>Zona de riesgo grave<br>Pv, Pt, T       | 120<br>Zona de riesgo inaceptable<br>E, Pv, Pt |
| Media      | 2              | 10<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pv, R | 20<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pt, Pr, R | 40<br>Zona de riesgo grave<br>Pv, Pt, T       | 80<br>Zona de riesgo inaceptable<br>Pv, Pt, T  |
| Baja       | 1              | 5<br>Zona de aceptabilidad<br>A         | 10<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pt, R     | 20<br>Zona de riesgo tolerable<br>Pt, T       | 40<br>Zona de riesgo grave<br>Pv, T            |
|            | <b>Impacto</b> | <b>Leve</b>                             | <b>Moderado</b>                             | <b>Severo</b>                                 | <b>Catastrófico</b>                            |
|            | <b>Valor</b>   | 5                                       | 10  | 20  | 40   |

**Elaborado por:** Las autoras.

**A** Aceptar el riesgo  
**T** Transferir el riesgo  
**Pv** Prevenir el riesgo

**E** Eliminar la actividad  
**Pt** Proteger la empresa  
**R** Retener las pérdidas

De esta forma se tienen los elementos necesarios para complementar el mapa de riesgos, aplicando las matrices de calificación, evaluación y de respuesta ante los riesgos.

Luego de haber establecido la matriz de evaluación de riesgos y de tratamiento para los mismos con los parámetros, procedemos a calificar a cada riesgo encontrado en los diferentes procesos de la empresa.

### 3.4.2. Mapa de riesgos del macroproceso de ventas al contado

#### Mapa de Riesgos del Macroproceso de Ventas al Contado

Cuadro N° 29

| <b>RIESGOS</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Calificación</b> | <b>Evaluación</b> | <b>Medidas de Tratamiento</b> |
|----------------|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|
| Errores        | 4                 | 5              | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |
| Omisión        | 4                 | 10             | 40                  | GRAVE             | Proteger                      |
| Demora         | 1                 | 5              | 5                   | ACEPTABLE         | Prevenir                      |
| Hurto y/o Robo | 2                 | 10             | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |

|                       |   |    |    |           |                        |
|-----------------------|---|----|----|-----------|------------------------|
| Estafa                | 2 | 10 | 20 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Error o desacierto    | 2 | 10 | 20 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Hurto y/o robo        | 2 | 10 | 20 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Pérdida de documentos | 1 | 20 | 20 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Errores u omisiones   | 2 | 10 | 20 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Mala calidad          | 2 | 5  | 10 | TOLERABLE | Proteger<br>Prevenir   |
| Faltantes             | 3 | 10 | 30 | GRAVE     | Prevenir<br>Proteger   |
| Fraude                | 3 | 10 | 30 | GRAVE     | Prevenir<br>Proteger   |
| Robo                  | 3 | 10 | 30 | GRAVE     | Transferir<br>Prevenir |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.3. Mapa de riesgos de macroproceso de ventas a crédito

#### Mapa de Riesgos del Macroproceso de Ventas a Crédito

Cuadro N° 30

| <b>RIESGOS</b>        | <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Calificación</b> | <b>Evaluación</b> | <b>Medidas de Tratamiento</b> |
|-----------------------|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|
| Olvido                | 4                 | 5              | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |
| Errores               | 4                 | 10             | 40                  | GRAVE             | Proteger                      |
| Demora                | 1                 | 5              | 5                   | ACEPTABLE         | Prevenir                      |
| Mala calidad          | 2                 | 10             | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |
| Hurto                 | 2                 | 10             | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |
| Accidente             | 2                 | 10             | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |
| Pérdida de documentos | 2                 | 10             | 20                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Prevenir          |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.4. Mapa de riesgos de macroproceso de compras

#### Mapa de Riesgos del Macroproceso de Compras

Cuadro N° 31

| <b>RIESGO</b>                        | <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Calificación</b> | <b>Evaluación</b> | <b>Medidas de Tratamiento</b>    |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| Error al verificar el inventario     | 1                 | 10             | 10                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Retener las pérdidas |
| Error al realizar el pedido          | 3                 | 10             | 30                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Omisión de productos                 | 3                 | 10             | 30                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Demora en la solicitud de mercadería | 2                 | 5              | 10                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Retener las pérdidas |
| Estafa                               | 1                 | 20             | 20                  | TOLERABLE         | Prevenir                         |
| Despachar mercadería de mala calidad | 2                 | 20             | 40                  | GRAVE             | Transferir el riesgo             |

|                                     |   |    |     |             |                                  |
|-------------------------------------|---|----|-----|-------------|----------------------------------|
| Error al despachar la mercadería    | 2 | 10 | 20  | TOLERABLE   | Prevenir                         |
| Error al recibir la mercadería      | 1 | 5  | 5   | ACEPTABLE   | Aceptar el riesgo                |
| Hurto                               | 3 | 40 | 120 | INACEPTABLE | Prevenir<br>Eliminar             |
| Pérdida de documentos               | 3 | 10 | 30  | GRAVE       | Prevenir                         |
| Retraso en el registro de la compra | 2 | 5  | 10  | TOLERABLE   | Prevenir<br>Retener las pérdidas |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.5. Mapa de riesgos de macroproceso de cuentas por cobrar

#### Mapa de Riesgos del Macroproceso de Cuentas x Cobrar

Cuadro N° 32

| <b>RIESGO</b>                            | <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Calificación</b> | <b>Evaluación</b> | <b>Medidas de Tratamiento</b>    |
|--|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| Pérdidas de facturas                     | 3                 | 20             | 60                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Omisión de devolver facturas no cobradas | 3                 | 20             | 60                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Retraso en la recepción de las facturas  | 2                 | 5              | 10                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Retener las pérdidas |
| Error al cobrar la factura               | 1                 | 10             | 10                  | TOLERABLE         | Proteger<br>Retener las pérdidas |
| Omisión de emitir recibo de              | 1                 | 5              | 5                   | ACEPTABLE         | Prevenir                         |



|  |   |    |    |           |          |
|--|---|----|----|-----------|----------|
| cobro al cliente                               |   |    |    |           |          |
| Fraude   | 3 | 20 | 60 | GRAVE     | Prevenir |
| Hurto  | 2 | 20 | 40 | GRAVE     | Prevenir |
| Fraude   | 2 | 10 | 20 | TOLERABLE | Prevenir |
| Omisión de entregar todos los recibos de cobro | 3 | 20 | 60 | GRAVE     | Prevenir |
| Hurto  | 3 | 20 | 60 | GRAVE     | Prevenir |
| Retrasar el depósito del efectivo              | 3 | 10 | 30 | GRAVE     | Prevenir |
| Demora en los registros de depósitos           | 3 | 10 | 30 | GRAVE     | Prevenir |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.4.6. Mapa de riesgos de macroproceso de contabilización

#### Mapa de Riesgos del Macroproceso de Contabilización

Cuadro N° 33

| <b>RIESGO</b>                                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Calificación</b> | <b>Evaluación</b> | <b>Medidas de Tratamiento</b>    |
|---|-------------------|----------------|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| Error   | 3                 | 20             | 60                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Demora<br>Pérdida<br>de<br>Documentos<br>Robo | 3                 | 20             | 60                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Error   | 2                 | 20             | 40                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Robo  | 2                 | 20             | 40                  | GRAVE             | Prevenir                         |
| Error<br>Robo                                 | 2                 | 40             | 80                  | INACEPTABLE       | Prevenir<br>Transferir el riesgo |
| Error   | 1                 | 20             | 20                  | TOLERABLE         | Prevenir<br>Proteger             |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

- ✓ Luego de calificar y evaluar los riesgos se ha obtenido que estos se encuentran dentro de los parámetros aceptable, tolerable, grave e inaceptable; por lo tanto se ha establecido medidas de tratamiento para poder contrarrestar los riesgos.
- ✓ Se puede observar en los cuadros realizados que existen riesgos que se generan en la empresa, de los cuales se han considerado 12 en un rango de tolerable, grave e inaceptable.
- ✓ Con los resultados anteriores se ha llegado a la conclusión que la empresa “Plasti – Sur” tiene probabilidad de que estos riesgos generen un impacto grave que afecte de manera económica, a su personal y a la imagen de la empresa, estos parámetros fueron considerados como los más importantes si se materializa el riesgo.

### **3.5. Ponderación de los riesgos**

Para la ponderación de los riesgos se procedió a sumar las veces que el riesgo ocurría en los procesos, una vez sumado las veces de cada riesgo se totalizan y se asignan un porcentaje según la ocurrencia de cada riesgo. En el siguiente cuadro se muestra lo indicado anteriormente:

## Ponderación de Riesgos

Cuadro N° 34

| <b>PONDERACIÓN DE RIESGOS</b> |                  |                   |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| <b>RIESGOS</b>                | <b>N.- VECES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| Error                         | 34               | 24,64%            |
| Omisión                       | 14               | 10,14%            |
| Demora                        | 20               | 14,49%            |
| Robo                          | 28               | 20,29%            |
| Fraude                        | 7                | 5,07%             |
| Pérdida de Documentos         | 11               | 7,97%             |
| Faltantes                     | 3                | 2,17%             |
| Mala Calidad                  | 4                | 2,90%             |
| Olvido                        | 7                | 5,07%             |
| Accidente                     | 2                | 1,45%             |
| Estafa                        | 1                | 0,72%             |
| Retraso                       | 7                | 5,07%             |
| <b>PORCENTAJE</b>             | <b>138</b>       | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Plasti-Sur

**Elaborado por:** Las autoras.

### **3.6. Determinación de las necesidades de auditoría para mitigar los riesgos existentes**

De acuerdo al análisis de riesgos elaborado anteriormente se puede visualizar que los riesgos principales a los que está expuesta la empresa son operativos; debido a que no existe un control interno adecuado para velar por el buen desarrollo de las actividades realizadas y por esta razón se originan problemas internos y que ya sea por acumulación o por continuidad pueden llegar a provocar el fracaso de la empresa.

Las áreas que están más expuestas a la materialización de los riesgos son las actividades de comercialización y financieras; es por esta razón que más adelante en el siguiente capítulo se establecerán procedimientos que ayuden a fortalecer los controles de dichas actividades; estos procedimientos serán los que lleven a cabo la Unidad de Auditoría Interna ya que se ha podido observar que la empresa tiene la necesidad de implementar procesos de auditoría con el fin de velar por el buen desarrollo de los procedimientos realizados diariamente.

### **3.7. Conclusiones del capítulo**

Es por todo lo mencionado anteriormente que, vemos la necesidad de realizar un seguimiento y control de las operaciones realizadas por la empresa para que esta pueda seguir siendo competitiva en el ámbito comercial, la empresa debe contar con una auditoría específica que permita ubicar las amenazas, y así estas poderlas superar mediante la información del auditor, indicando recomendaciones para que la empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

En la empresa no se encuentra definida una estructura de control interno adecuada que permita responder con controles efectivos ante la materialización de riesgos de negocio, fraude y procesos que amenazan el logro de los objetivos. La responsabilidad de diseñar, implementar y mantener un correcto control interno en la empresa está en cabeza de los directivos.

Es por esto que en ninguno de los departamentos de la empresa se encuentran claramente definidos las responsabilidades de cada persona, de tal manera que esto origina que los procesos realizados no cuenten con la eficiencia y eficacia que se necesita para poder cumplir los objetivos; y peor aún cuentan con una correcta supervisión que permita identificar que cada proceso realizado por el personal de la empresa se esté llevando a cabo de una manera adecuada.

Finalmente se puede concluir que la creación del departamento de Auditoría Interna para “Plasti – Sur” es muy importante y necesario debido a que ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa, siendo esto posible en la medida que todo se realice de manera integral.

# CAPITULO IV

# CAPITULO IV

## 4. ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORIA

### Introducción

Después del análisis de riesgos realizado a la empresa Plasti-Sur se concluye que existen faltas graves por incumplimiento en las políticas por parte del personal, se detectaron errores en los procedimientos de la empresa por falta de control y negligencia con calificación grave, lo cual es indispensable la creación de la unidad de auditoría interna, de esta manera mitigaremos los riesgos, implementado un constante monitoreo para el cumplimiento de metas y objetivos.

### 4.1. Conceptos básicos de auditoría interna aplicados a Plasti-Sur

#### 4.1.1. Definición de auditoria

Según el artículo 21 de la LOCGE es definida como:

“Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de



auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”<sup>7</sup>

#### 4.1.2. Objetivos de la auditoría de gestión<sup>8</sup>

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- Detectar y advertir de prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes<sup>9</sup> principales:

**Eficacia:** se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Eficiencia:** la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

---

<sup>7</sup> ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORIA INTEGRAL, Obra citada por Milton K. Maldonado, en su Obra, Auditoría de Gestión, Quito Ecuador 2001 Pág. 14.

<sup>8</sup> <http://www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORIA%20DE%GESTION.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORIA%20DE%GESTION.pdf>

**Economía:** la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

**Financiero:** el componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

**Cumplimiento:** El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

**Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieras frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

**Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

**Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

**Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado

de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

## **4.2. Clases de Auditoría**

### **4.2.1. Auditoría Financiera**

Es el examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y sus resultados de sus operaciones.

### **4.2.2. Auditoría Operativa**

Es el examen en la cual una empresa o parte de ella con la finalidad de evaluar deficiencia, efectividad y economía de sus actividades en función de los objetivos o metas trazadas, comprendiendo básicamente la evaluación de los controles administrativos.

### **4.2.3. Auditoría Gubernamental**

Es aquella que se aplica en las entidades públicas y es efectuada por la Contraloría General de la Republica y otros organismos u oficinas de Auditoría Interna, su objetivo principal es la de valuar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

#### **4.2.4. Según el personal.**

- Auditoría interna.- es aquella que realiza el profesional y que son reenumeradas por la misma empresa.
- Auditoría externa.- se refiere a los exámenes de Auditoría que realiza las firmas independientes.

#### **4.3. Estructura orgánica y funcional de la oficina de auditoría interna**

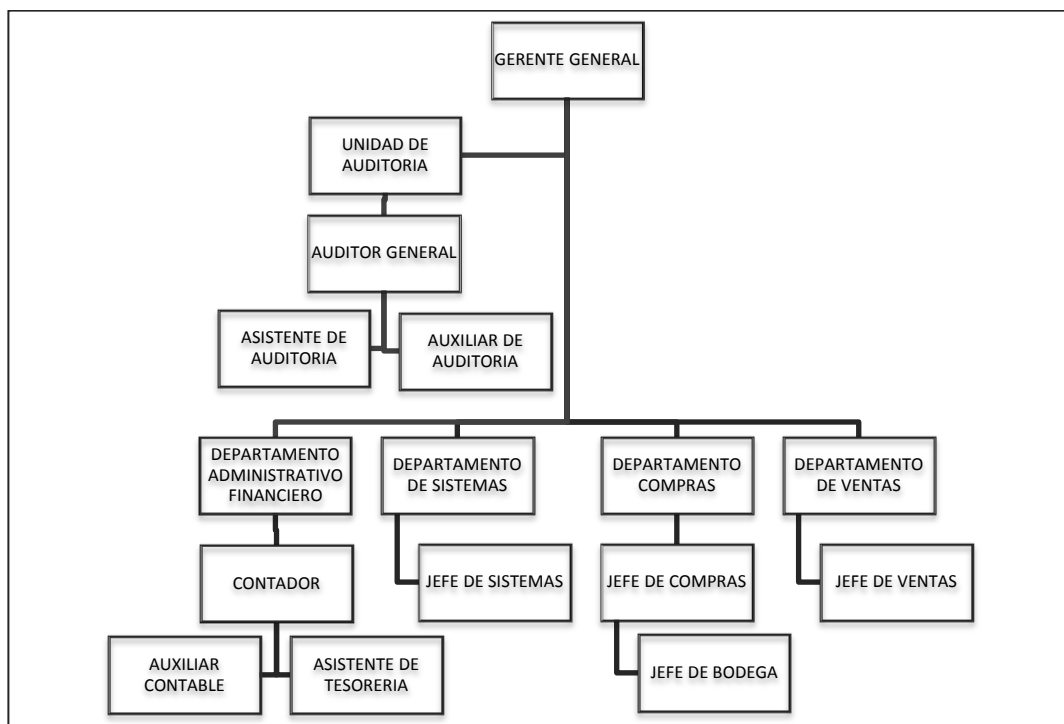
La estructura orgánica y funcional es la base legal con la que debe regir la oficina de auditoría interna; tal como regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad, las metas y objetivos son de conformidad con sus programas operativos, los mismos que trataremos en el siguiente capítulo.

En este capítulo se muestra un modelo de organigrama considerando que este podrá variar en cuanto a su contenido, ya que depende del crecimiento y sobre todo de las necesidades internas que tenga la empresa. A continuación se muestra un modelo propuesto para el departamento de auditoría interna de la empresa Plasti-Sur.

### 4.3.1. Organigrama organizacional propuesto

#### Organigrama organizacional propuesto

Grafico N° 7



**Elaborado por:** Las autoras.

Dentro del departamento de auditoría Interna, existirá básicamente un auditor principal y un auxiliar de auditoría ya que consideramos que para la magnitud de la empresa es suficiente dicho personal, los mismos que asumirán la responsabilidad de las tareas propias de auditoría, teniendo cada uno funciones, atribuciones y obligaciones, las cuales se encuentran claramente definidas por las entidades que regulan en nuestro país.

El auditor interno debe tener capacidad profesional, dirección de mando, responsabilidad y mentalidad independiente en la ejecución de sus labores, a pesar de que el departamento de auditoría será un área independiente, esto no quiere decir que no deba contar con la colaboración del resto de departamentos de la empresa sino que al contrario para poder cumplir con todos sus planes y programas se requiere necesariamente de todo el personal y del apoyo de todos sus directivos. Y su meta es la de proteger el buen nombre y salvaguardar los recursos económicos, financieros y humanos, siendo responsabilidad de los directivos: gerencia, el velar por que la imagen del departamento de auditoría no se perjudique, haciendo respetar la opinión del auditor y sobre todo concienciando a todos los empleados a colaborar y entregar la información solicitada, y motivándolos a cumplir con responsabilidad sus labores.

#### **4.3.2. Necesidad**

La administración de Plasti-Sur ha sentido la necesidad de la implementación de una Unidad de Auditoría, ya que según el informe arrojado de La evaluación Riesgos Identificados, nos indica que el sistema de control interno es deficiente o nulo, por lo tanto la unidad actuará como fiscalizador para el eficiente desarrollo de los procesos en la organización.

#### **4.3.3. Importancia**

Es de trascendental importancia la creación de la Unidad de Auditoría, ya que forma parte de la auditoría interna y trata a fondo la responsabilidad que tiene el auditor al momento de detección de errores e irregularidades, la misma que reducirá las posibilidades de fraude o error dentro de Plasti-Sur, sin embargo no quiere decir que la Unidad sea responsable absoluta si esto llegare a suceder.

## **4.4. Objetivos, políticas y estrategias de la oficina de auditoría interna**

### **4.4.1. Objetivos**

Los objetivos que como Unidad de Auditoría hemos propuesto son los siguientes:

- Mejorar la eficacia operativa.
- Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
- Mejorar permanentemente el desarrollo humano de los trabajadores de Plasti-Sur.
- Crear el “Ambiente de Control”, en la empresa.

“El ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

#### 4.4.2. Políticas

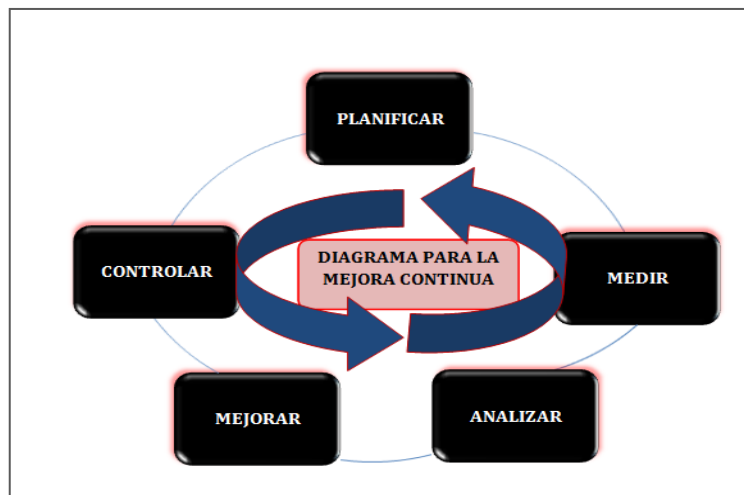
- Enmarcar la gestión de Plasti- Sur en el Plan Estratégico, de acuerdo al cual se definirán los planes de control anuales.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de calidad.
- Mejorar permanentemente los sistemas de comunicación y coordinación.
- Fomentar la cultura de la puntualidad y del uso efectivo del tiempo.
- Propender a la formación y desarrollo integral del personal.
- Mantener las mejores relaciones con los proveedores de bienes y servicios.

#### 4.4.3. Estrategias

La nueva unidad debe trabajar básicamente en cinco pasos simultáneamente:

#### Estrategias de la Unidad de Auditoría Interna

Gráfico N° 9



**Elaborado por:** Las autoras.



### ➤ **Planificación**

En esta etapa se establece la situación actual del control interno y lo que se propone alcanzar. Se debe constituir con claridad y objetividad el alcance del trabajo de la UAI, y señalar las prioridades en las que se concentrará el trabajo.

En la planificación se señalan los hitos de control y responsabilidades de cada equipo de trabajo, los recursos necesarios que permitan minimizar los riesgos; y por último, en esta parte del ciclo se debe trabajar en la revisión y mejora de los procesos.

### ➤ **Medición**

Para determinar las acciones que se deben realizar dentro de la unidad, es necesario partir de un diagnóstico de la problemática de incumplimiento de las medidas tomadas para seguir los procesos de cada departamento. Este diagnóstico se lo tiene a través de varios estudios

### ➤ **Análisis**

En este punto, se debe analizar los datos, el proceso y la causa de los problemas que afectan a la empresa; para el efecto el equipo de trabajo realiza un análisis detallado de los mismos y generará un informe en donde se especifique la causa y las acciones a tomarse para evitar o mitigar el riesgo; todo esto para lograr el objetivo principal de la UAI que es mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos.

### ➤ **Mejorar**

En esta etapa se establecen las soluciones que se deben aplicar a mejorar la gestión e implantarlas, el planteamiento de soluciones debe salir del comité de control y seguimiento de la mejora.

### ➤ **Controlar**

En esta fase, se debe establecer los mecanismos de control y generar un plan de respuestas inmediato para los riesgos encontrados.

En este punto se diseñan los controles con la información obtenida, se toman los riesgos calificados como graves, dentro del cual tenemos: mantener el sistema de alta gestión lo cual conduce a tomar medidas de tratamiento para manejarlo.

## **4.5. Función de la unidad de auditoría interna**

La función de la unidad de auditoría interna en Plasti-Sur será verificar los “Procedimientos de Control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la empresa.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones.
- Verificar la exactitud aritmética de los registros.
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - Acceso a archivos de datos.
- Planear la auditoría anual.

- Revisar y monitorear su operación de los sistemas de contabilidad y de control interno, y recomendar sus mejoras.
- Revisar la eficiencia y efectividad de los controles incluyendo las operaciones no financieras de Plasti-Sur.
- Controlar el cumplimiento de leyes, reglamentos y mejorarlos, esta responsabilidad va compartida con la administración.
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.

#### **4.6. El auditor interno responsabilidades funcionales**

“El Auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general. A los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones constructivas que apunten hacia la mejora de las operaciones. A los generales debe proporcionarles una descripción de lo que ve y darles una opinión sobre los asuntos que ha revisado.

Al realizar su función, los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas profesionales de auditoría en sus revisiones y evaluaciones. Estas normas conciernen a la adecuación y claridad de ejecución de su trabajo y a la adecuación del informe.”<sup>10</sup>

El auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes, y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de auditoría.

---

<sup>10</sup> J.A. Cashin, P.D. Neuwirth, J.F. Levy, Manual de Auditoria I, pagina 230.

- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar la UA.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la empresa.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.


- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance en la UAI.

#### **4.7. Planeación estratégica**

A continuación presentamos la Planeación Estratégica de la Unidad de Auditoría para Plasti-Sur, que está conformada por los procedimientos que se pretenden llevar a cabo con el fin de ayudar a la empresa a mejorar el sistema de control interno y aumentar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos para poder alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

## Planeación Estratégica

Cuadro N° 35

| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|                                   |  |   |   |   |
| <b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>  | <b>MISION</b>  |   | <b>VISION</b>   |   |
|   | La misión de La Unidad de Auditoría de PlastiSur es ayudar a salvaguardar los recursos de la empresa a través de la vigilancia y el continuo mejoramiento del sistema de control interno para aumentar el nivel de la eficacia, eficiencia en la administración de la empresa. |   | Ser un órgano de control consolidado que se base principalmente en los principios éticos, mediante un sistema estable que garantice el buen desarrollo de los procesos de Plasti - Sur. |   |
|   | <b>ESTRATEGIAS</b>   |   |   |   |
|   | Planificación  | Medición  | Análisis  | Mejorar   |
|   |  |   |   | Controlar   |
| <b>PLAN A LARGO PLAZO</b>   | <b>AREAS ESTRATEGICAS ( 2 a 3 años)</b>  |   |   |   |
|   | <b>Departamento Financiero</b>   | <b>Departamento RRHH</b>  | <b>Departamento de Ventas</b>   | <b>Departamento de Compras</b>  |
|   | Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20%.<br>Disminuir el porcentaje de morosidad en un 50% de la cartera global.   | Obtener un equipo motivado, que se sienta comprometido con la organización, promover las técnicas necesarias para el logro de los objetivos.    | Incrementar la cartera de clientes en un 50%.<br>Fomentar la imagen de marca en la región, captando nuevos mercados.  | Obtener convenios para realizar compras de la a precios especiales.<br>Insertar un eficiente manejo de inventarios. |
|   | <b>AREAS ESTRATEGICAS ( 1 año)</b>   |   |   |   |
|   | <b>Departamento Financiero</b>   | <b>Departamento RRHH</b>  | <b>Departamento de Ventas</b>   | <b>Departamento de Compras</b>  |
| Obtener un eficiente uso de los recursos económicos de la empresa, logrando un aumento en la rentabilidad de un 20% | Lograr un equipo adecuado que motivados aporten para el logro de los objetivos de la empresa.  | Lograr que el Departamento realice los procesos de ventas correctamente hasta el despacho del producto, dando un excelente servicio al cliente. | Obtener la habilidad en los ejecutivos del departamento para obtener los mejores productos a un buen precio de buena calidad  |   |

**Elaborado por:** Las autoras.

#### **4.8. Conclusiones del capítulo**

Plasti-Sur al ser una empresa que está creciendo de manera rápida y significativa en el desarrollo de sus operaciones ha visto la necesidad de implementar una unidad de auditoría interna para ayuda y control de las mismas. Se necesita de un área que controle los procesos que se llevan a cabo en cada departamento de la empresa y el personal que realiza éstos.

Este departamento de auditoría brindará acciones que permitan un mayor control y aseguren la producción de información que sea útil a la gerencia y otros niveles en la toma de decisiones importantes para la empresa. La UAI según el presupuesto con el que cuenta la empresa estará conformada por un auditor principal y un auxiliar; de manera que ellos realicen todas las tareas de auditoría descritas anteriormente para la mejora de los procedimientos internos de la empresa y así lograr los objetivos de la misma.

# CAPITULO V



# CAPITULO V

## 5. HERRAMIENTAS PARA LA UNIDAD DE AUDITORIA

### Introducción

Una vez conocida la importancia de la creación del Departamento de Auditoría Interna para la empresa, en este capítulo conoceremos las herramientas o instrumentos que necesitan el equipo de auditoría para poder llevar a cabo su trabajo y lograr los objetivos; estas herramientas son importantes ya que permiten incrementar la productividad y efectividad del trabajo de los auditores y en sí elevar el perfil del departamento de auditoría.

### 5.1. Plan Anual de Auditoría

#### 5.1.1. Definición

Se puede considerar que el Plan Anual de Auditoría constituye un conjunto de actividades previstas en la ejecución y desarrollo de la auditoría interna que tiene en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Inclusión de las metas específicas a alcanzarse en el proceso de auditoría.
- Determinación de los tiempos a cubrirse y de la oportunidad de su aplicación, tanto al inicio como al término de cada fase del proceso.
- Fijación de las áreas, actividades y operaciones que serán sujetas a examen.

- Determinación del alcance, naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría que deben cambiarse.
- Establecimiento de los criterios necesarios y de las prioridades basados en la fecha y resultados de anteriores exámenes.
- Asignación de recursos humanos, materiales y financieros para el eficaz y efectivo logro de las metas de auditoría.

### **5.1.2. Objetivo**

Examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas planteadas por los niveles administrativos; así como, las metas de corto, mediano y largo plazo establecidas en la planificación estratégica pertinente. Para cumplir este propósito, es fundamental que las directrices se encuentren claramente establecidas, con la existencia de un control adecuado, una información contable confiable y un marco de referencia legal actualizado.

### **5.1.3. Importancia**

Es importante ya que permite una revisión sistemática y objetiva a los diferentes hechos y actos administrativos a desarrollar por las diferentes Direcciones y áreas de gestión de la empresa, de tal forma que permita evaluar el funcionamiento de los controles existentes establecidos por la Administración y recomendar las medidas que signifiquen mejorar su efectividad.

## **5.2. Procedimientos para la evaluación del plan anual**

### **5.2.1. Consideraciones preliminares**

La planeación de la auditoría se fundamenta en la recopilación y análisis de la información para establecer procedimientos necesarios para la ejecución del examen. Para lo que son necesarias las siguientes gestiones:

- Conocimiento de la empresa (estructura, negocio y organización).
- Identificación de los factores que requieren atención.
- Oportunidad y programación del trabajo de auditoría, incluidos la determinación de que procedimientos deben realizarse antes de la fecha del balance general.
- Definición de las estrategias de acción.
- Requerimientos del personal durante la auditoría.
- Fecha límite para terminar los segmentos más importantes de la auditoría, como la consideración del control interno, las declaraciones de la renta, el informe de auditoría.
- Estimación de tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

### **5.2.2. Estructura**

Un Plan Anual de Auditoría debe contener principalmente los siguientes puntos:

- Breve descripción de la Empresa auditada.
- Misión, Visión, Objetivos, Organización y Financiamiento de la Empresa.
- La Unidad de Auditoría Interna: objetivos y metas propuestas.

- Actividades o Exámenes: Nombre, objetivo general, alcance, objetivos particulares, énfasis, recursos y fecha de cada examen.
- Recursos Humanos y Financieros necesarios para la realización de la auditoria.
- Anexos: Plan de Capacitación, Cronograma de Actividades.

El Plan Anual que nosotros formulamos para Plasti – Sur se describe de la siguiente manera:

### 5.3. Confección plan de auditoría interna

|  |
|--|
|  <p><b>PLAN ANUAL DE AUDITORIA<br/>PLASTI – SUR</b></p>   |
| <p><b>DESCRIPCION:</b></p> <p>Plasti – Sur, fue constituida en el año 2004 con un capital social \$xx, aportado por los socios Sra. XX, formando el 100% del capital suscrito y pagado.</p> <p>La empresa tiene actualmente su residencia en la ciudad de Cuenca. Sus actividades se orientan a la comercialización al por mayor y menor de artículos plásticos y desechables.</p> |
| <p><b>MISIÓN:</b></p>  |

“Ser la empresa líder en comercialización de artículos plásticos, entregando a sus clientes, productos que satisfagan sus necesidades y expectativas. Partiendo de sólidos principios, mantener altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, direccionados a nuestros mercados de desarrollo para ser competitivos y generar valor agregado a todos nuestros productos y servicios”

**VISIÓN:**

“Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos. Asegurar la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de capital, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, que serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos”

**OBJETIVOS:**

**Objetivo General**

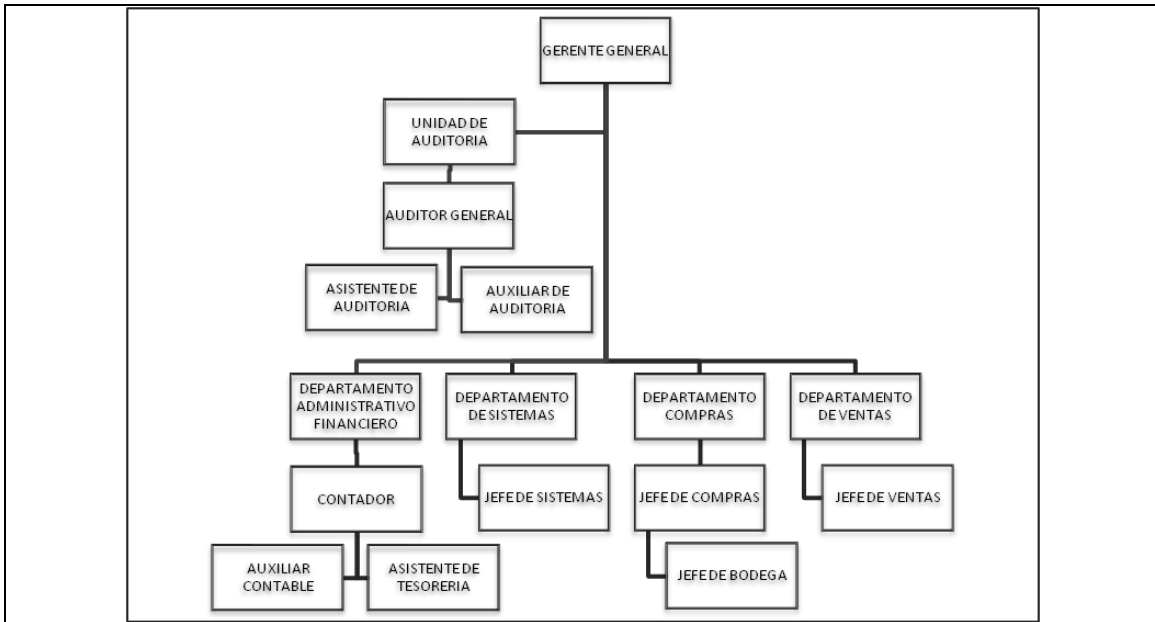
“Ser la empresa líder en la comercialización de artículos plásticos y desechables, ofreciendo productos de calidad y a un precio cómodo; de tal manera que se obtenga una rentabilidad significativa para recuperar la inversión realizada”

**Objetivos Específicos**

- “Conseguir nuevos nichos de mercado.
- Utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado”

**ORGANIZACIÓN:**

Plasti – Sur cuenta con el siguiente organigrama funcional:



**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA:**

Esta creada como resultado de la necesidad de un control interno permanente.

**OBJETIVOS:**

Su principal objetivo es mejorar el funcionamiento de la empresa, salvaguardar los activos y la toma de decisiones, mediante las prácticas de auditoría.

- Mejorar la eficacia operativa.
- Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
- Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.
- Crear el “Ambiente de Control”, en la empresa.

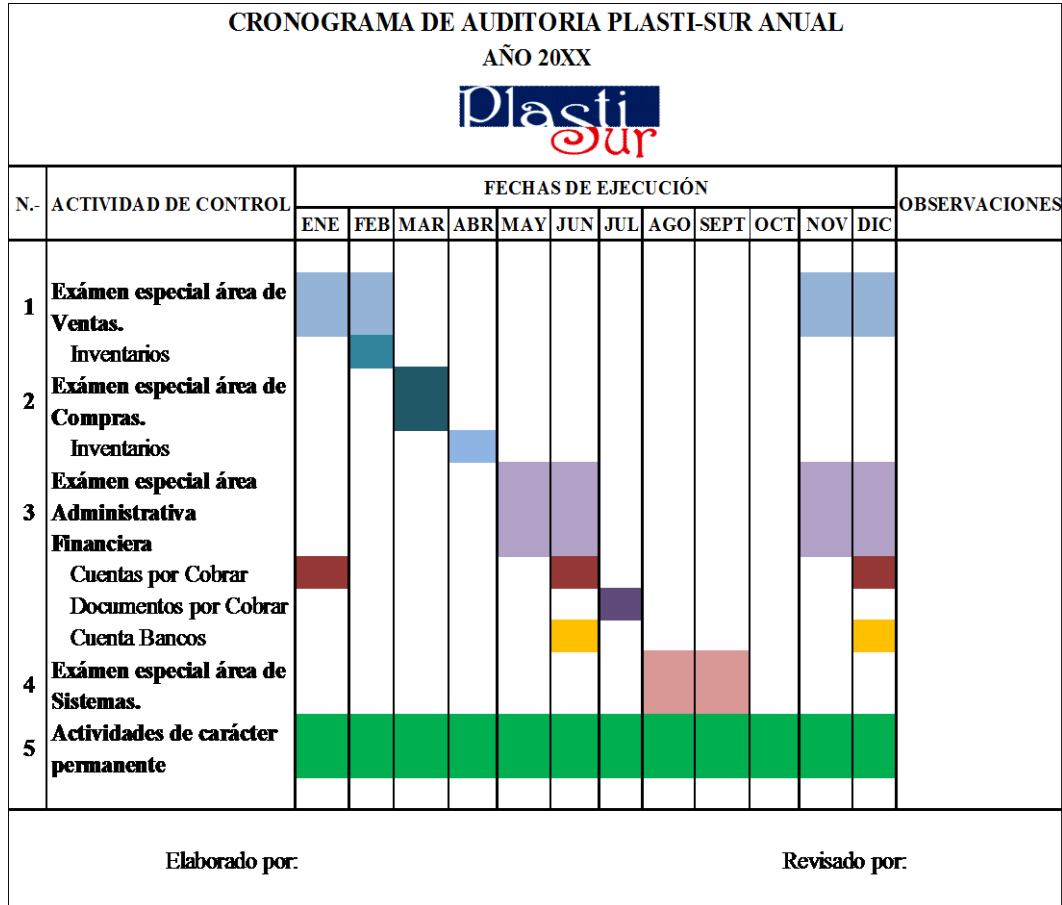
**METAS PROPUESTAS:**

Las metas de la Unidad de Auditoría Interna, consiste en:

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir errores y fraudes.
- Obtener eficiencia en las operaciones de la entidad al desarrollar el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
- Elaborar un manual de procedimientos para cada función.

- Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios.

**CRONOGRAMA:**



**Fuente:** Las autoras.

**5.4. Programas de auditoria**

“El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve

como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo”.<sup>11</sup>

El programa debe incluir los objetivos de auditoría para cada área y será lo suficientemente detallado de forma que sirva como documento de asignación de trabajos a los profesionales del equipo que participen en la auditoría, así como medio de control de la adecuada ejecución del mismo.

Entre los beneficios de emitir un programa tenemos:

- Concesión entre los objetivos y los procedimientos.
- Guía para obtener evidencia componente, relevante y suficiente.
- Marco para distribuir el trabajo en el equipo de auditoría.
- Medio de transferencia de conocimientos al personal nuevo.
- Base para documentar el trabajo realizado y ejercer la supervisión y control de calidad.

#### **5.4.1. Principales características de los programas de trabajo**

- Son específicos para cada auditoría.
- Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos y el alcance de la auditoría y establecer los criterios.
- Se desarrollan antes de recolectar evidencia
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución
- Se establecen para cada objetivo de la auditoría

---

<sup>11</sup> ESTUPIÑAN GAITAN RODRIGO (2004), Papeles de Trabajo, 2a. ed. – Bogotá: Eco Ediciones Pag.13



Los procedimientos de los programas de auditoría deben reunir características básicas tales como:

- Cubrir los objetivos y criterios de auditoría
- Estar claramente establecidos
- Formularse con el suficiente detalle de manera que puedan ser entendidos fácilmente
- Estar organizados de una manera lógica
- Fomenten un método eficiente de recolección de evidencia suficiente y pertinente
- Tomar en cuenta cualquier trabajo o investigación relacionada sobre el asunto

#### **5.4.2. Programas de auditoría Plasti-Sur**

A continuación se desarrollará los programas de auditoría para la empresa “Plasti-Sur”, para lo cual se ha tomado en cuenta las áreas más significativas y las que tienen mayor impacto y movimiento contable dentro de la empresa.

#### **Actividades contables y financieras**

##### **5.4.2.1. Programa de trabajo cuenta; caja-bancos**

Este programa trata de la auditoría de caja y bancos de la empresa, es decir, del examen de los cobros y desembolsos (operaciones en efectivo) y del efectivo disponible y en depósito (saldos de caja y bancos). Se ocupa fundamentalmente de los procedimientos

de auditoría para la verificación de la adecuación y validez de las operaciones en efectivo y los saldos de caja y bancos resultantes.<sup>12</sup>

**PLASTI-SUR AUDITORIA INTERNA**



**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ÁREA: CONTABILIDAD**

**CUENTA: CAJA - BANCOS**

**Alcance:** Desde el 01 de enero de XXXX al 31 de diciembre de XXXX

**Objetivo:**

- Determinar con cierto grado de seguridad que las operaciones al contado y los saldos de bancos son adecuados y válidos.
- Verificar si los saldos de las cuentas de caja y bancos, reflejan debidamente todas las partidas de efectivo y equivalentes en efectivo disponibles.

| No.                                | Detalle  | Ref. | Responsable | Fecha |
|------------------------------------|--|------|-------------|-------|
| <b>Procedimientos de Auditoría</b> |  |      |             |       |
| <b>COBROS</b>                      |  |      |             |       |
| 1                                  | Verificar los descuentos de los clientes registrados en los asientos de cobros, y examinando que los |      |             |       |

<sup>12</sup> J.A. Cashin, P.D. Neuwirth, J.F. Levy, Manual de Auditoria I, página 516

|                    |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|
|                    | documentos hayan sido autorizados.   |  |  |  |
| 2                  | Verificar las ventas al contado, y compararlas posteriormente con los registros de cobros.   |  |  |  |
| 3                  | Verificar la preparación de los reportes finales de cobros efectuando un seguimiento de las cantidades de los registros iniciales hasta los finales. |  |  |  |
| 4                  | Verificar las sumas y anotaciones de los asientos correspondientes a los cobros.   |  |  |  |
| <b>DESEMBOLSOS</b> |  |  |  |  |
| 5                  | Verificar los asientos en los registros iniciales de desembolsos comparando las cantidades y otros detalles pertinentes con los cheques pagados.     |  |  |  |
| 6                  | Verificar los asientos en los registros iniciales de desembolsos mediante un examen de los documentos justificativos.                                |  |  |  |
| 7                  | Verificar los totales y las anotaciones de los registros   |  |  |  |

|                                |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|
|                                | de desembolsos.  |  |  |  |
| <b>SALDOS DE CAJA Y BANCOS</b> |  |  |  |  |
| 8                              | Efectuar un recuento y listado de los depósitos, cheques, comprobantes, etc., que afecten los fondos fijos de la empresa.                        |  |  |  |
| 9                              | Efectuar un seguimiento de los cheques que se hayan especificado como cobros no depositados hasta los asientos de registros iniciales de cobros. |  |  |  |
| 10                             | Comprobar la propiedad de los cheques cobrados.  |  |  |  |
| 11                             | Verificar independientemente las conciliaciones bancarias y obtener directamente confirmaciones de los saldos por parte de los bancos.           |  |  |  |
| 12                             | Comparar los depósitos reflejados en los estados bancarios con los cobros registrados durante un período suficiente, previo a la conciliación.   |  |  |  |
| 13                             | Cuadrar los depósitos en tránsito mostrados en las   |  |  |  |

|                                    |  |                                      |  |  |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|
|                                    | conciliaciones con los cobros registrados antes de la fecha de conciliación.   |                                      |  |  |
| 14                                 | Obtener directamente de los bancos los extractos bancarios y cheques pagados durante un período razonable después de la conciliación, para examinar los números de cheques y fechas. |                                      |  |  |
| <b>Realizado por:</b> Lorena Rivas |  | <b>Revisado por:</b> Lissette Guzmán |  |  |
| <b>Firma:</b>                      |  | <b>Firma:</b>                        |  |  |
| <b>Fecha:</b>                      |  | <b>Fecha:</b>                        |  |  |

**Elaborado por:** Las autoras.

#### 5.4.2.2. Programa de trabajo cuenta; cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan una de las partidas del activo más importantes de la empresa “Plasti-Sur”; las cuentas a cobrar a clientes vencidas constituyen las más significativas.

**PLASTI-SUR AUDITORIA INTERNA**



**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ÁREA: CONTABILIDAD**

**CUENTA: CUENTAS POR COBRAR**

**Alcance:** Desde el 01 de enero de XXXX al 31 de diciembre de XXXX

**Objetivo:**

- Establecer la adecuación sustancial de la cantidad que aparece en el balance de situación que sirve para justificar los registros contables.
- Establecer la validez de las cuentas por cobrar, asegurándose de que constituyen obligaciones de buena fe de clientes existentes.
- Establecer la viabilidad de cobro y determinar el valor realizado de las cuentas a cobrar.
- Determinar que los saldos de cuentas a cobrar que aparecen en los estados financieros son los correctos.
- Determinar la provisión adecuada para cubrir pérdidas por cuentas incobrables.
- 

| No.                                | Detalle  | Ref. | Responsable | Fecha |
|------------------------------------|--|------|-------------|-------|
| <b>Procedimientos de Auditoría</b> |  |      |             |       |
| <b>DESPACHOS</b>                   |  |      |             |       |
| 1                                  | Obtener los registros y documentos relativos al despacho |      |             |       |

|                    |   |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|
|                    | de mercancías, tales como órdenes de despacho, por un período seleccionado.   |  |  |  |
| 2                  | Comprobar estos documentos confrontándolos contra las respectivas órdenes de despacho, observando la secuencia numérica y la aprobación del despacho al respectivo cliente. |  |  |  |
| 3                  | Comprobar las órdenes de despacho seleccionadas, con las facturas respectivas, observando cantidad, clase y descripción de los artículos.                                   |  |  |  |
| <b>FACTURACIÓN</b> |   |  |  |  |
| 4                  | Obtener copias de las facturas de venta por un período seleccionado y comparar contra el auxiliar respectivo.   |  |  |  |
| 5                  | Comprobar la secuencia numérica de las facturas correspondientes al período seleccionado en el punto anterior.  |  |  |  |
| 6                  | Comparar las facturas que aparezcan como créditos contra las cuentas individuales de los clientes.  |  |  |  |
| 7                  | Verificar selectivamente los  |  |  |  |

|                  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|
|                  | precios unitarios contra la lista de precios que maneja la empresa, y en algunos casos, comprobar los cálculos y las sumas individuales.                       |  |  |  |
| <b>CRÉDITOS</b>  |  |  |  |  |
| 8                | Obtener copias de todas las notas de crédito por un período seleccionado y compararlas contra el auxiliar respectivo.  |  |  |  |
| 9                | Comprobar la secuencia numérica de las notas de crédito seleccionadas.   |  |  |  |
| 10               | Verificar que las notas de crédito hayan sido debidamente autorizadas.   |  |  |  |
| 11               | Observar que los cargos hechos a cuentas incobrables hayan sido debidamente aprobados.   |  |  |  |
| 12               | Obtener una copia de la relación de cuentas por cobrar preparada por la empresa, probar las sumas y comparar su total contra la cuenta de control en el mayor. |  |  |  |
| <b>COBRANZAS</b> |  |  |  |  |
| 13               | Comparar los totales de los recibos de cobro contra los  |  |  |  |



|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | extractos bancarios y el libro de caja, observando que los depósitos sean hechos oportunamente y en las mismas especies recibidas.                     |   |  |  |
| 14  | Comparar el total de cada reporte de cobro contra los asientos respectivos en el registro de caja.   |   |  |  |
| 15  | Seleccionar ciertas cuentas de clientes y solicitar confirmaciones de saldos.  |   |  |  |
| 16  | Enviar circulares a los clientes, adjuntando los estados de cuenta, para que el cliente entregue respuestas directamente al departamento de auditoría. |   |  |  |
| <b>Realizado por:</b> Lorena Rivas<br><b>Firma:</b> |  | <b>Revisado por:</b> Lissette Guzmán<br><b>Firma:</b> |  |  |
| <b>Fecha:</b>                                       |  | <b>Fecha:</b>   |  |  |

**Elaborado por:** Las autoras.

### 5.4.2.3. Programa de trabajo cuenta; inventarios

Los inventarios constituyen el alma de la empresa; son el centro de todo el esfuerzo productivo y la principal fuente de ingresos, sirven para proporcionar el efectivo necesario para pagar las nóminas, impuestos y otros gastos de la empresa.

| <b>AUDITORIA INTERNA</b>  |         |      |             |            |
|---|---------|------|-------------|------------|
|   |         |      |             |            |
| <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>  |         |      |             |            |
| <b>ÁREA: INVENTARIOS</b>  |         |      |             |            |
| <b>Alcance:</b> Desde el 01 de enero de XXXX al 31 de diciembre de XXXX   |         |      |             |            |
| <b>Objetivo:</b>  |         |      |             |            |
| - Verificar el Inventario en existencia, si se registra, existe y es propiedad de la empresa.   |         |      |             |            |
| - Confirmar que los Inventarios están registrados y si se lleve el costo según los métodos aceptados y autorizados en las políticas del sistema contable. |         |      |             |            |
| - Verificar si las compras se registran apropiadamente.   |         |      |             |            |
| No.   | Detalle | Ref. | Responsable | Base Legal |
| <b>REGISTROS</b>  |         |      |             |            |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| 1   | Seleccionar un número determinado de facturas de compras y compararlos con los registros de ingreso de mercaderías.   |  |  |  |
| 2   | Seleccionar un número determinado de despachos y comparar contra las salidas en los registros de inventario.  |  |  |  |
| <b>CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIOS FÍSICOS</b> |   |  |  |  |
| 3   | Observar la disposición y el manejo de las existencias y los procedimientos adoptados respecto a su control   |  |  |  |
| 4   | Investigar los procedimientos que sigue la empresa para efectuar el conteo físico.  |  |  |  |
| 5   | Durante el inventario observar el trabajo de las personas que lo efectúan y cerciorarse de que sigan las instrucciones impartidas.                                      |  |  |  |
| 6   | Seleccionar cierto número de productos y recontarlos para comprobar las cantidades contadas por los auditores, contra los resúmenes del inventario final de la empresa. |  |  |  |

| <b>CONTROL CONTABLE</b>                             |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 7   | Realizar una prueba selectiva de los cálculos y sumas de las hojas de inventario de la empresa.  |   |  |
| 8   | Revisar las hojas del inventario en relación con aquellas existencias de poco movimiento, obsoletas o sin valor y compruebe los precios asignados a tales artículos. |   |  |
| <b>Realizado por:</b> Lorena Rivas<br><b>Firma:</b> |  | <b>Revisado por:</b> Lissette Guzmán<br><b>Firma:</b> |  |
| <b>Fecha:</b>                                       |  | <b>Fecha:</b>   |  |

**Fuente:** Las autoras.

## Actividades Operacionales

### 5.4.2.4. Programa de trabajo procedimiento; ventas

#### AUDITORIA INTERNA



#### PROGRAMA DE AUDITORÍA

#### ÁREA: VENTAS

**Alcance:** Desde el 01 de enero de XXXX al 31 de diciembre de XXXX

**Objetivo:**

- Comprobar la confiabilidad y la integridad de la información de Ventas.
- Determinar que los procedimientos de contabilidad y de control que se usan:
  1. Estén de acuerdo a los procedimientos establecidos.
  2. Estén efectivamente en operación y son adecuados para:
    - a. Contabilizar correctamente todos los despachos y facturarlos oportunamente,
    - b. Registrar la distribución correcta en las cuentas de mayor según el tipo de operación.

| No. | Detalle                       | Ref. | Responsable | Base Legal |
|-----|-------------------------------|------|-------------|------------|
| 1   | Examinar las transacciones de |      |             |            |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
|    | ventas  |  |  |  |
| 2  | Comparar facturas con los registros de despachos.                           |  |  |  |
| 3  | Determinar que se realizan los envíos solamente de los pedidos autorizados. |  |  |  |
| 4  | Determinar que se han recibido todos los ingresos a cobrar.                 |  |  |  |
| 5  | Examinar el corte de envíos y los registros de recepción.                   |  |  |  |
| 6  | Verificar, mediante pruebas, las sumas de los registros de ventas.          |  |  |  |
| 7  | Determinar que los envíos se facturan con prontitud.                        |  |  |  |
| 8  | Examinar autorizaciones de abonos.  |  |  |  |
| 9  | Verificar los precios de las facturas con las listas de precios.            |  |  |  |
| 10 | Verificar las sumas y multiplicaciones de las facturas.                     |  |  |  |
| 11 | Referenciar los registros de ventas al Mayor.                               |  |  |  |
| 12 | Examinar los descuentos.  |  |  |  |
| 13 | Revisar el tratamiento de las ventas a las filiales y sucursales.           |  |  |  |
| 14 | Observar físicamente el almacenamiento de los productos y el área de envío. |  |  |  |
| 15 | Revisar la facturación a los clientes.                                      |  |  |  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| 16   | <p>Revisar las instrucciones y procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de los pedidos de clientes.</li> <li>- Registro y proceso de pedidos.</li> <li>- Envío de productos.</li> <li>- Precios.</li> <li>- Facturación a clientes.</li> <li>- Emisión de notas de crédito por devoluciones y descuentos.</li> <li>- Registro de facturas y abonos.</li> <li>- Verificación interna de las actividades del pedido, envío y facturación.</li> </ul> |  |  |  |
| 17   | <p>Utilizar índices de gestión para medir el nivel de satisfacción de los clientes.</p>   |  |  |  |
| <p><b>Realizado por:</b> Lorena Rivas</p> <p><b>Firma:</b></p> |   | <p><b>Revisado por:</b> Lissette Guzmán</p> <p><b>Firma:</b></p> |  |  |
| <p><b>Fecha:</b></p>   |   | <p><b>Fecha:</b></p>   |  |  |

**Fuente:** Las autoras.

#### 5.4.2.5. Programa de trabajo procedimiento; compras

### AUDITORIA INTERNA



### PROGRAMA DE AUDITORÍA

#### ÁREA: COMPRAS

**Alcance:** Desde el 01 de enero de XXXX al 31 de diciembre de XXXX

**Objetivo:**

- Verificar que las compras realizadas por la empresa se ajusten a las condiciones mínimas y necesidades reales de cada departamento.
- Determinar que las obligaciones contraídas se cancelen oportunamente y por los valores acordados en cumpliendo de los procedimientos establecidos por la empresa.
- Evaluar la suficiencia y eficiencia del control implementada por el área encargada de este proceso.

| No. | Detalle  | Ref. | Responsable | Base Legal |
|-----|--|------|-------------|------------|
| 1   | Realizar entrevistas con el personal para comparar las responsabilidades asignadas con las realmente realizadas. |      |             |            |
| 2   | Evaluar los controles que están  |      |             |            |



|               |  |               |  |  |
|---------------|--|---------------|--|--|
|               | operando en el área de compras.  |               |  |  |
| 3             | Llegar a asimilar las distintas relaciones de los empleados con los objetivos y con otras funciones del departamento.                                |               |  |  |
| 4             | Revisar los diagramas de flujo de los procedimientos de compras para determinar los puntos de control interno y detectar las debilidades de control. |               |  |  |
| 5             | Realizar un muestreo de pedidos, facturas y otros registros de compras para comprobar la efectividad de los controles en esta área.                  |               |  |  |
| 6             | Comparar los precios de compra de las facturas con los registros de costos en el sistema.  |               |  |  |
| 7             | Conocer cuáles son las responsabilidades específicas del departamento de compras.  |               |  |  |
| 8             | Revisar que las responsabilidades y relaciones del departamento de compras están claramente definidas y si son conocidas por todo el personal.       |               |  |  |
| <b>Firma:</b> |  | <b>Firma:</b> |  |  |
|               |  |               |  |  |

|                       |              |                      |                 |
|-----------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| <b>Realizado por:</b> | Lorena Rivas | <b>Revisado por:</b> | Lissette Guzmán |
| <b>Fecha:</b>         |              | <b>Fecha:</b>        |                 |

**Fuente:** Las autoras.

## **5.5. Establecimiento de índices de gestión**

### **5.5.1. Concepto de índice de gestión**

El indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la empresa, es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, un departamento o área de la misma. En base a la interpretación del índice se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones, el indicador facilita el control y el autocontrol, y por lo consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los indicadores de gestión son una de las medidas determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, pues, permite calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se pueda efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas de la empresa que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

### **5.5.2. Ventajas**

El uso de indicadores de gestión en Plasti-Sur ayudará a:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir con el desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades realizadas en cada departamento de la empresa.

### **5.6. Indicadores de las áreas de la empresa Plasti-Sur**

El uso de indicadores en la auditoría obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una empresa o departamento.

La prioridad de nosotros es identificar los diferentes indicadores que se pueden emplear y relacionarlos con los procesos de gestión de la empresa PLASTI-SUR, mediremos todo lo relacionado con el mercado, clientes, tecnología y su gestión interna, formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, entre otros.

❖ **Indicadores Financieros**

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| Indicador de recaudo | = | $\frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$ |
|----------------------|---|---|

❖ **Indicadores de productos y servicios**

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| Rentabilidad por producto | = | $\frac{\text{Margen .}}{\text{Total ventas}}$         |
| Índice de comercialidad   | = | $\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$ |

❖ **Abastecimiento**

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN  | FÓRMULA   |
|----------------------------------|--|---|
| Calidad de los Pedidos Generados | Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional. | $\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$ |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Nivel de cumplimiento de Proveedores</p> | <p>Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado</p> | $\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$ |
|---|--|--|

❖ **Inventarios**

| INDICADOR                               | DESCRIPCIÓN   | FÓRMULA   |
|---|---|---|
| <p>Índice de Rotación de Mercancías</p> | <p>Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.</p> | $\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$        |
| <p>Índice de duración de Mercancías</p> | <p>Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.</p>           | $\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$ |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Exactitud del Inventario | Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico | $\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$ |
|--------------------------|---|--|

❖ **Almacenamiento**

| INDICADOR                          | DESCRIPCIÓN   | FÓRMULA   |
|------------------------------------|---|---|
| Costo de Almacenamiento por Unidad | Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado                                      | $\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$                        |
| Costo por Unidad Despachada        | Porcentaje de manejo por unidad sobre las gastos operativos del centro de distribución.   | $\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$                             |
| Nivel de Cumplimiento Del Despacho | Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado. | $\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$ |

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Costo por Metro Cuadrado | Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega | $\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$ |
|--------------------------|--|--|

❖ **Servicio al cliente**

| INDICADOR                                 | DESCRIPCIÓN  | FÓRMULA  |
|---|--|--|
| Nivel de cumplimiento entregas a clientes | Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes | $\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$ |
| Calidad de la Facturación                 | Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.           | $\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$             |
| Causales de Notas Crédito                 | Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas                        | $\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$                      |
| Pendientes por Facturar                   | Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas         | $\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$       |

## **5.7. Conclusiones del capítulo**

En base a los riesgos analizados anteriormente en este capítulo hemos propuesto los programas de trabajo a las cuentas más críticas o con mayor susceptibilidad de ocurrencia de riesgo, las cuales pueden ocasionar graves consecuencias para la empresa si no son mitigados o controlados permanentemente; entre estas consideramos que las cuentas del área administrativa – financiera como son cuentas por cobrar, caja – bancos requieren de un control íntegro para evitar posibles desfalcos como ha ocurrido anteriormente; otra cuenta que ha presentado debilidades en su manejo es la de inventarios debido a la falta de supervisión y mala administración.

Por todo lo señalado es de vital importancia hacer uso de los programas propuestos y aplicar los índices de gestión señalados para medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, y el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa.



# CAPITULO VI

# CAPITULO VI

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

Este trabajo de tesis será de gran ayuda para la empresa Plasti-Sur, ya que permitirá a sus directivos desarrollar controles eficaces sobre el área operativa y financiera, y establecer políticas y estrategias que le permitan tener competitividad y sostenibilidad en el mercado, a lo largo del tiempo.

Debido al tamaño de la empresa y a que sus actividades operacionales van creciendo cada vez más hemos visto la falta de un Departamento de Auditoría Interna que sirva de soporte y asesoría permanente para las diferentes áreas de la empresa y sus directivos.

También encontramos que no existe un Manual de Procedimientos que proporcione las pautas necesarias para el desarrollo de las diferentes actividades que desempeñan los funcionarios de la empresa.

Se encontraron varios riesgos en puntos estratégicos de la organización que al materializarse pueden afectar el desarrollo de la empresa y la consecución de sus objetivos.

## **6.2. Recomendaciones**


La empresa “Plasti – Sur” es de gran importancia en el mercado es por esta razón que proponemos a la Gerencia la formación del Departamento de Auditoría Interna como apoyo en el área Gerencial para el mejor funcionamiento de la empresa.

Sugerimos la aplicación del Plan Anual de Auditoría propuesto, ya que ayudará a corregir las deficiencias que se encontraron en el transcurso de la investigación, de manera que con la planificación se superen las falencias y mejoren el desempeño de los funcionarios de las diferentes áreas de la empresa.


También ponemos énfasis a la creación de un Manual de Procedimientos como parte fundamental de control interno de la empresa y herramientas de apoyo para el desarrollo eficiente de las actividades.

# **ANEXOS**


a) Recibo de caja

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|  | <b>RECIBO OFICIAL N.-</b> <b>000100</b> |                |
|   | <b>VALOR</b>                            | <b>\$</b>      |
| Fecha: _____  |   |                |
| Recibimos de: _____   |   |                |
| Nombre del cliente: _____   |   |                |
| Código del cliente: _____   |   |                |
| La suma de: _____   |   |                |
| Efectivo: _____ Cheque N.- _____ Tarjeta de Crédito: _____                        |   |                |
| Por concepto de pago de: _____  |   |                |
| Firma Cliente   |   | Firma Cobrador |


b) Manual de procedimiento – Ingreso de cobros

| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b><br><b>TAREA: INGRESO DE COBROS</b><br><b>ÁREA: COBRANZAS</b><br><b>RESPONSABLE: ANALISTA DE COBRANZAS</b>   |                  |  |                 |  |
|--|------------------|---|-----------------|--|
| <b>Proceso</b>   | <b>Realizado</b> | <b>Revisado</b>   | <b>Aprobado</b> |  |
| <b>PASO # 1</b>  |                  |   |                 |  |
| <b>INGRESO DE EFECTIVO</b>   |                  |   |                 |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recibimos el dinero en efectivo, cheques, o tarjetas de crédito</li> <li>2 Comprobamos que sea la cantidad correcta de acuerdo a la factura registrada en el sistema.</li> <li>3 Si el valor no es el correcto, verificar si esta pendiente la entrega de retenciones por parte del agente.</li> <li>4 Llenamos el recibo de caja numerado preimpreso correctamente, con los siguientes datos:<br/>           Fecha de hoy<br/>           Valor en números<br/>           Valor en letras<br/>           Nombre del cliente<br/>           Código del cliente<br/>           Número de Factura<br/>           Nombre del cobrador<br/>           Firma del cliente<br/>           Firma del cobrador         </li> </ol>  |                  |   |                 |  |
| <b>PASO # 2</b>  |                  |   |                 |  |
| <b>INGRESO DE RECIBOS AL SISTEMA SAMI</b>  |                  |   |                 |  |
| <b>Ingresamos al sistema</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ingreso de caja</li> <li>2 Menú de imputación</li> <li>3 Ingresos</li> <li>4 Ingresos de recibos</li> <li>5 Seleccionamos clientes</li> <li>6 Seleccionamos el nombre del cliente según código de recibo de caja.</li> <li>7 Fecha (del sistema)</li> <li>8 Seleccionamos la sucursal</li> <li>9 Descripción<br/>           Escribimos el número de factura que paga         </li> <li>10 Observación<br/>           Anotamos el # consecutivo del recibo preimpreso         </li> <li>11 Importe \$</li> <li>12 Valor           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo</li> <li>- Cheque corriente</li> <li>- Boleta de Depósito en efectivo</li> <li>- Boleta de depósito en cheque</li> <li>- Tarjeta de Crédito               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Tarjeta</li> <li>- Tipo de Banco</li> <li>- Plazo (corriente, 1 diferido 3-6-9-12 meses)</li> <li>- Cálculo del interés (si - no)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>13 Grabar</li> <li>14 Anotamos en el recibo preimpreso el # de transacción</li> <li>15 Imprimir recibo de caja</li> </ol> |                  |   |                 |  |

c) Manual de procedimiento – Egresos pago a proveedores


| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b><br><b>TAREA: EGRESOS - PAGO DE PROVEEDORES</b><br><b>ÁREA: CONTABILIDAD</b><br><b>RESPONSABLE: CAJA</b> |   |  |                 |                 |
|--|---|---|-----------------|-----------------|
| <b>Proceso</b>   |   | <b>Realizado</b>  | <b>Revisado</b> | <b>Aprobado</b> |
| <b>AUTORIZACIONES DE PAGO</b>  |   |   |                 |                 |
| 1  | Recibimos la factura a pagar verificamos si la fecha de emision esta correcta   |   |                 |                 |
| 2  | Sellamos con dia de recepción   |   |                 |                 |
| 3  | Vamos al módulo Liquidaciones varias  |   |                 |                 |
| 4  | Tipo de motivo<br>Alta; si vamos a ingresar la factura<br>Baja; si vamos a dar de baja la featura   |   |                 |                 |
| 5  | Proveedor<br>Seleccionamos el nombre del proveedor  |   |                 |                 |
| 6  | Tipo de documento<br>Factura<br>Nota de Crédito<br>Liquidación de Compras<br>Nota de Débito   |   |                 |                 |
| 7  | Factura<br>Colocamos el número de la factura  |   |                 |                 |
| 8  | Número de Serie<br>Número de serie de la factura  |   |                 |                 |
| 9  | Fecha del documento<br>Fecha de emisión de la factura   |   |                 |                 |
| 10   | Número de autorización del contribuyente<br>Número de autorización del SRI (6 dígitos)  |   |                 |                 |
| 11   | Número de autorización de Imprenta<br>Número de la imprenta (4 dígitos)   |   |                 |                 |
| 12   | Fecha de validez<br>Fecha de caducidad de la factura  |   |                 |                 |
| 13   | Fecha estimada de pago<br>Fecha de hoy  |   |                 |                 |
| 14   | Fecha contable<br>Fecha automática marca el sistema   |   |                 |                 |
| 15   | Sucursal<br>Matriz<br>Local 1<br>Local 2  |   |                 |                 |
| 16   | Total Factura<br>Colocamos el total con impuestos   |   |                 |                 |
| 17   | Cheque a nombre de<br>Cambiamos el nombre si el cobrador es otra persona, caso contrario dejamos con el nombre del proveedor  |   |                 |                 |
| 18   | Concepto<br>Escogemos la cuenta de lo que vamos a pagar por ejemplo:<br>Gastos servicios básicos<br>Gastos de vigilancia y monitoreo<br>Arrendamiento Oficinas<br>Compra Mercaderia |   |                 |                 |
| 19   | Total Concepto<br>Subtotal sin IVA  |   |                 |                 |
| 20   | Centro de Costos<br>A que departamento afecta el gasto  |   |                 |                 |
| 21   | Ver Impuestos<br>Revisamos las retenciones realizadas   |   |                 |                 |
| 22   | Aceptar<br>Revisamos total Impuestos<br>Revisamos Total Retenciones   |   |                 |                 |
| 23   | Total a pagar<br>Valor a pagar menos retenciones  |   |                 |                 |
| 24   | Aceptar   |   |                 |                 |

d) Manual de procedimiento – Selección y contratación de personal

| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b><br><b>TAREA: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b><br><b>ÁREA: RECURSOS HUMANOS</b><br><b>RESPONSABLE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b> |  |  |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
|---|--|---|-----------------|---------------------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------------------------|-----------|--|--|--|
| <b>Proceso</b>  |  | <b>Realizado</b>  | <b>Revisado</b> | <b>Aprobado</b>                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| <b>Etapa I Análisis y Descripción de cargos</b>   |  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 1   | <b>Auditor interno:</b><br>Descripción de Características<br>Descripción de Funciones  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 2   | <b>Asistente de auditoría:</b><br>Descripción de Características<br>Descripción de Funciones   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 3   | <b>Auxiliar de auditoría (opcional):</b><br>Descripción de Características<br>Descripción de Funciones   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 4   | Analizamos la necesidad de la contratación de los nuevos cargos, el salario que la empresa destinará a los nuevos empleados, costo beneficio, etc.   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| <b>Etapa II Concurso</b>  |  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 5   | Publicación del concurso a realizarse, por los medios de comunicación mas populares de la localidad; periodicos y radio de la ciudad.  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 6   | Recepción de documentos de los aspirantes:<br>Hoja de vida<br>Referencias Personales<br>Preparación profesional; copias de titulos profesionales,cedula de identidad, record policial, certificados de capacitaciones, y experiencia laboral.  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 7   | Calificación de carpetas:<br>Calificamos las carpetas, según su preparacion academica y experiencia, los más destacados pasaran a rendir las pruebas emitidas por RRHH.  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 8   | Asignación de puntajes:<br>Los puntajes otorgados a los aspirantes será del 50% obtenidas en las pruebas en el punto 2 y el otro 50% corresponde a la calificación de la carpeta:<br><table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>a. Formación académica</td> <td style="text-align: right;">20 puntos</td> </tr> <tr> <td>b. Capacitación profesional adicional</td> <td style="text-align: right;">10 puntos</td> </tr> <tr> <td>c. Experiencia</td> <td style="text-align: right;">10 puntos</td> </tr> <tr> <td>d. Aptitud y entrevista personal</td> <td style="text-align: right;">10 puntos</td> </tr> </table> | a. Formación académica  | 20 puntos       | b. Capacitación profesional adicional | 10 puntos | c. Experiencia | 10 puntos | d. Aptitud y entrevista personal | 10 puntos |  |  |  |
| a. Formación académica  | 20 puntos  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| b. Capacitación profesional adicional   | 10 puntos  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| c. Experiencia  | 10 puntos  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| d. Aptitud y entrevista personal  | 10 puntos  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 9   | Convocación al concurso de los aspirantes seleccionados, por sus carpetas.   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 10  | Aplicación de pruebas<br>Pruebas psicotécnicas (mide el nivel de competencia)<br>Pruebas psicométricas (mide nivel de inteligencia)  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 11  | Entrevista psicolaborar<br>Se coordinará las entrevistas personales de acuerdo a cada cargo, por el lapso de 20 mm c/u   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 12  | Confirmación de referencias personales   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 13  | Entrevista con el gerente de Plasti-Sur  |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 14  | Selección del candidato<br>Se seleccionará a la persona que más alto haya alcanzado su puntaje en las pruebas y la entrevista, conjuntamente el departamento de RRHH, con la gerencia de la empresa.   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |
| 15  | Contratación del empleado.   |   |                 |                                       |           |                |           |                                  |           |  |  |  |



e) Cronograma – Plan de auditoria

| CRONOGRAMA DE AUDITORIA PLASTI-SUR ANUAL   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
|--|---|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|---------------|-----|
| AÑO 20XX   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
|  |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
| N.-  | ACTIVIDAD DE CONTROL                              | FECHAS DE EJECUCIÓN |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     | OBSERVACIONES |     |
|  |   | ENE                 | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEPT | OCT | NOV |               | DIC |
| 1  | Exámen especial área de Ventas.<br>Inventarios    |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
| 2  | Exámen especial área de Compras.<br>Inventarios   |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
| 3  | Exámen especial área Administrativa<br>Financiera |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
|  | Cuentas por Cobrar                                |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
|  | Documentos por Cobrar                             |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
|  | Cuenta Bancos                                     |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
| 4  | Exámen especial área de Sistemas.                 |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |
| 5  | Actividades de carácter permanente                |                     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |     |               |     |

Elaborado por:

Revisado por:

**f) Solicitud de confirmación de cuentas por cobrar**



**SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN**

Distinguido cliente:

Nuestros auditores están llevando a cabo un examen de los estados financieros y pretenden obtener una confirmación directa de la exactitud del importe adeudado por usted en la fecha indicada. Solicitamos de la manera más especial comparar el saldo que se muestra a continuación con el de sus registros, anotando al dorso los detalles de las irregularidades existentes. A continuación firmen esta carta en el espacio correspondiente y envíenla directamente a nuestros auditores. Para su comodidad se adjunta un sobre de contestación a franquear en destino.

Esta no es una solicitud de pago y deberían enviarse remesas a nuestros auditores.

Les saluda atentamente,

Fecha de auditoría \_\_\_\_\_  
Saldo de la cuenta \_\_\_\_\_ \$

Unidad de Auditoría Interna:

El saldo a que se ha hecho mención anteriormente era correcto en la fecha señalada. (Si no es el correcto, marcar una cruz en esta casilla e indicar la diferencia al dorso de ese escrito).

\_\_\_\_\_  
Empresa

\_\_\_\_\_  
Firmado por:

No. -----

Devolver esta confirmación a la oficina de Auditoría Interna Plasti – Sur.

**Elaborado por:** Las autoras.

## **BIBLIOGRAFIA**

**MEJÍA QUIJANO**, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Primera edición, Medellín 2006.

**ESTUPIÑAN**, Rodrigo. Papeles de Trabajo, Ecoe Ediciones, Bogotá 2004

**CASHIN**, James; Manual de auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid 1988.

Normas Ecuatorianas de Auditoría

**CUBERO ABRIL**, Teodoro; Manual específico de Auditoría de Gestión, Ilustre Municipio de Cuenca. Cuenca. 2009

**ARENS**, Alvin A. Auditoria: un enfoque integra. Pearson Educación. México. 11. Ed. 2007.

[http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/indicadores%20de%20gestion.pdf)

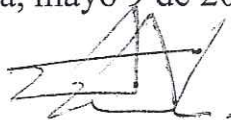
**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,  
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION**

**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 25 de marzo de 2011 conoció la petición de las señoritas **Lisette Guzmán Argudo** (40917) y **Lorena Rivas Malla** (41059) que denuncian su trabajo de tesis previo a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con el tema: **“Implementación de una Unidad de Auditoria Interna para la Empresa Plasti Sur”**. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba a denuncia de tesis. Designa como Director al ingeniero Diego Condo Daquilema y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Luís Quezada Sisalima y Paola Ordóñez León.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias los denunciantes deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 25 de septiembre de 2012.-

Cuenca, mayo 9 de 2011





Cuenca, 11 de febrero del 2011

Señor

Eco. Luis Mario Cabrera

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Nosotras Lorena Rivas Malla con código 41059 y Lissette Guzmán Argudo con código 40917 estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, solicitamos a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan revisar el diseño de tesis titulado "Implementación de una Unidad de Auditoría Interna para la Empresa Plasti- Sur", previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Diego Condo Daquilema como director por cuanto nos ha asesorado en la elaboración del presente diseño de tesis y además contamos con su aceptación.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Lissette Estefanía Guzmán Argudo  
0104443999

Silvana Lorena Rivas Malla  
0105278287



Cuenca, 11 de febrero del 2011

Señor:

Eco: Luis Mario Cabrera

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Ciudad

De mis consideraciones:

He procedido a revisar el diseño de tesis con el tema "Implementación de una unidad de auditoría interna en la empresa distribuidora y comercializadora Plasti-Sur", preparado por las estudiantes Lissette Estefanía Guzmán Argudo y Silvana Lorena Rivas Malla, el mismo que cumple con los requisitos metodológicos y los contenidos requeridos para llevar a cabo el trabajo.

Seguro de contar con su aceptación y abierto a las sugerencias que Ud. pueda tener, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Diego Condo Daquilema  
Profesor de la Especialidad



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA  
INTERNA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y  
COMERCIALIZADORA PLASTI – SUR”

DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

**AUTORAS:**

LISSETTE ESTEFANÍA GUZMÁN ARGUDO

SILVANA LORENA RIVAS MALLA

**DIRECTOR:**

ING. DIEGO CONDO D.

CUENCA, ECUADOR

2011

## 1. TEMA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA PLASTI – SUR.

## 2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

El contenido de la presente tesis se encuentra vinculado con la auditoría interna y el sistema de control interno al que deben estar sometidas las diferentes operaciones de la empresa con el fin de garantizar el desarrollo organizacional con un enfoque a las siguientes categorías: efectividad, eficiencia operacional y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El tema ha sido escogido para implementar una unidad de auditoría interna que sirva de apoyo a toda la organización y que nos permita evaluar y mejorar la eficacia de los procesos mediante una estrategia preventiva que nos brinde medidas de control para el fortalecimiento de la gestión y para salvaguardar los recursos de la empresa “Plasti – Sur”, la misma que se encuentra situada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, ciudad Cuenca, en la calle Guayas 6-98 entre Azuay y Tungurahua.

## 3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa “Plasti-Sur”, nace como una idea de la familia Rivas Malla, formando así la fábrica para la producción de plásticos y descartables, la cual se mantuvo operando por algún tiempo, y en vista de los altos costos de materia prima, y de la crisis económica en aquella época, deciden la venta de la fábrica y la apertura de PLASTI-SUR, que inicia sus actividades desde el año 1997 dedicada únicamente a la comercialización y distribución de productos plásticos, descartables y fundas en general, desde entonces la empresa ha ido creciendo en un porcentaje aceptable, la misma cuenta con gran acogida en el mercado local, y parte del mercado nacional.

Plasti-Sur, se encuentra operando con la matriz en la ubicación antes mencionada, tiene dos sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, por la afluencia de personas, y el sector comercial, vende a mayoristas y minoristas, con el compromiso del mejoramiento continuo en todos sus procesos operativos.

A lo largo de sus años de trayectoria sus operaciones han ido incrementando de gran manera por lo que se ve en la necesidad de llevar un mejor control de las actividades y evaluarlas de tal forma que la empresa incremente su rendimiento.



Para la realización de nuestro estudio contamos con la colaboración de la propietaria de la empresa, la misma que nos ha brindado todo su apoyo y ha puesto a nuestra disposición toda su empresa.

Para llevar a cabo nuestro propósito es necesario realizar un análisis preliminar de los problemas que se presentan en las diferentes áreas de la empresa, y así poder diagnosticar planes de solución, a través de la visita y observación física de la entidad y su estructura funcional.

#### 4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO

Tenemos la certeza que el tema de tesis seleccionado como "Implementación de una Unidad de Auditoría Interna en la empresa Plasti-Sur", nos ayudará a plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de esta carrera universitaria, y de la misma manera daremos un aporte importante a la empresa, el cual podrá ser aplicado para el mejoramiento de la calidad de todas sus actividades administrativas, comerciales y operacionales.

Describimos a continuación los siguientes puntos de vista, para la realización de nuestro tema de tesis:

- ✓ Desde el criterio INSTITUCIONAL el tema que hemos escogido cumple con los requisitos reglamentarios que exige la universidad para otorgar el título de "Ingeniero en Contabilidad y Auditoría", ya que el tema que desarrollaremos está enfocado en la auditoría interna y en la confiabilidad de un buen diseño y funcionamiento del sistema de control interno.
- ✓ Desde el punto de vista PERSONAL, creemos que el tema de tesis nos especializará en nuestra rama de contabilidad y auditoría, ya que aplicaremos todos los conocimientos adquiridos a lo largo de este trayecto de estudio.
- ✓ Desde el punto de vista TEÓRICO, esta investigación genera reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento adquirido, como dentro del ámbito de las ciencias de Contabilidad y Auditoría. Además contamos con el apoyo de excelentes profesionales de la universidad, quienes nos guiarán en el campo teórico.

- ✓ Bajo el criterio de los administradores de PLASTI-SUR, el tema escogido, genera grandes beneficios expresados en un mejor desarrollo de los procesos, los cuales repercutirá en la calidad del desarrollo de los mismos y a su vez a su evaluación, con el fin de mejorar la calidad, el control de gestión, la satisfacción de los clientes siendo este una guía para la aplicación inmediata a la entidad.
- ✓ Desde el punto de vista OPERATIVO, contamos con el apoyo de los administradores de Plasti-Sur, quienes nos brindaran la información necesaria para el cumplimiento con esta investigación.
- ✓ El desarrollo del tema tiene un IMPACTO que además de beneficiar a la empresa PLASTI-SUR, abrirá nuevas soluciones para empresas que se encuentren con la misma problemática aquí planteada, sirviendo como marco referencial, la implementación de una unidad de auditoría, la misma que creará pautas a seguir para el desenvolvimiento de los procesos, la evaluación de los mismos y a cumplir con los objetivos empresariales.

## 5. PROBLEMATIZACIÓN

### 5.1. PROBLEMA GENERAL

La empresa PLASTI - SUR en los últimos años ha crecido significativamente, originando una gran complejidad en el control de sus diferentes operaciones y convirtiéndose en un control deficiente lo que ha ocasionado que los procesos no se encuentren bien reglamentados y no exista la debida responsabilidad por parte del personal de la empresa, por lo tanto es necesario adecuar y aplicar un correcto sistema de control interno que este de acuerdo a la extensión de la empresa.

### 5.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS

- Existen deficiencias en el control contable y administrativo de la empresa.
- No existe responsabilidad por parte del personal en el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos y leyes dentro de la organización.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

- No existe eficacia ni eficiencia en el manejo de los recursos, ni tampoco mecanismos de control para salvaguardarlos.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. GENERAL

Implementar una unidad de auditoría interna, la misma que brindará a toda la organización un mecanismo de seguridad para el adecuado funcionamiento del sistema operativo, diseñando procesos y estableciendo controles adecuados para evaluar y monitorear las distintas operaciones de la entidad y así lograr los objetivos propuestos por la empresa.

### 6.2. ESPECIFICOS

- Evaluar la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad de la ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas.
- Asistir al personal de la empresa para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.
- Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista.
- Conocer si el personal con el que cuenta la empresa es eficiente y está de acuerdo a las funciones que está desempeñando.

## 7. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1. MARCO TEÓRICO

La teoría en la cual se fundamenta nuestra tesis se relaciona con la Auditoría Interna, el control interno, las normas de auditoría generalmente aceptadas y papeles de trabajo.

En un contexto como el actual, donde las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, con más desafíos y con una sociedad más preocupada por la actividad económica, la auditoría interna tiene ante sí un horizonte con unas amplias posibilidades de actuación. En este sentido, el ámbito de la calidad en todas sus dimensiones es un campo en que la auditoría interna puede ofrecer a la empresa una aportación valiosa en su gestión.

La auditoría interna puede definirse, de acuerdo al concepto presentado por el IIA (1999) como:

“Una función independiente y objetiva, de garantía, consultoría y apoyo, establecida con el objetivo de añadir valor y mejorar el funcionamiento de la organización. Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, a través de una orientación sistemática y disciplinada, para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de la gestión de riesgo, control y gobernabilidad”

El libro “Papeles de trabajo en la auditoría Financiera” del autor Rodrigo Estupiñan nos indica lo siguiente:

La importancia de los papeles de trabajo en la realización de la fase de ejecución para lo cual comienza con los aspectos teóricos de la auditoría, seguido de los papeles de trabajo con las plantillas correspondientes, modelos y estándares de los papeles de trabajo, se realiza un análisis al control interno de la empresa, nos indica un análisis de los estados financieros de la empresa, y nos da la pauta para redactar los informes correspondientes de la auditoría de forma precisa, en un lenguaje claro, sencillo con un mensaje conciso, de esta forma poder emitir nuestro dictamen final de la auditoría realizada. (Páginas 5 a la 308)

## 7.2. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos básicos que estructuran nuestra tesis, son los siguientes:

**Planificación estratégica:** Llamada también, estrategia analítica que es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todos en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Plan operativo:** El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

**Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Indicadores de gestión:** se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

**FODA:** El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**5 fuerzas:** Las cinco fuerzas se consideran como los elementos de la auditoria resumen en eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología.

**Cadena de valor:** La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**Auditoria:** La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros y procesos de una empresa, para observar su exactitud; con el objetivo de emitir recomendaciones para mitigar los riesgos y prevenirlos.

**Tipos de auditoría:** Los tipos de auditoría son: Auditoria de sistemas, auditoría de gestión o administrativa, auditoría financiera, auditoría interna y externa, auditoría fiscal.

**Control interno:** El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa.

**Gestión de riesgos:** La Gestión de riesgos (traducción del inglés Risk management / Manejo de riesgos) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

**Matriz de riesgos:** la matriz de riesgos es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades procesos y productos más importantes en una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a esta actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión de administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

**Papeles de trabajo:** Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

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

**Hallazgo:** Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia; se considera que son los problemas encontrados en la entidad que no permiten del desarrollo de los objetivos de la misma.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Informe de auditoría:** es realizado por personas calificadas e independientes, consistentes en analizar, mediante la utilización de las técnicas de revisión y verificación idóneas, la información económico-financiera deducida de los documentos contables examinados y que tiene como objeto la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto su opinión responsable sobre la fiabilidad de la citada información, a fin de que se pueda conocer y valorar dicha información por terceros.

**Estrategia:** Conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

**Dictamen:** Opinión y juicio que se forma o emite sobre algo. Aferrarse al juicio propio.

## **8. ESQUEMA DE CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO I**

##### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "PLASTI - SUR"**

- 1.1. Reseña Histórica de la empresa
- 1.2. Objetivos de la empresa
- 1.3. Misión – Visión
- 1.4. Políticas de la empresa
- 1.5. Diagnostico del FODA
- 1.6. Estructura Organizacional
- 1.7. Principales actividades

#### **CAPITULO II**

##### **ANALISIS DE TRANSACCIONES Y RECURSOS**

- 2.1. Procedimientos de la empresa
- 2.2. Definición de las transacciones
- 2.3. Análisis de las transacciones
- 2.4. Análisis de los recursos
- 2.5. Relación entre transacciones y recursos
- 2.6. Análisis de controles existentes

#### **CAPITULO III**

##### **EVALUACION DE RIESGOS EXISTENTES**

- 3.1. Identificación de principales riesgos





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

- 3.2. Calificación de los riesgos identificados
- 3.3. Evaluación de riesgos
- 3.4. Determinación de necesidades de auditoría para mitigar los riesgos existentes

#### CAPITULO IV

##### ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORIA

- 4.1. Estructura orgánica y funcional de la oficina de auditoría interna
- 4.2. Objetivos, Políticas y Estrategias de la oficina de auditoría interna
- 4.3. Función de la oficina de Auditoría Interna
- 4.4. El auditor interno responsabilidades funcionales

#### CAPITULO V

##### HERRAMIENTAS PARA LA UNIDAD DE AUDITORIA

- 5.1. Plan Anual de Auditoría
- 5.2. Procedimientos para la evaluación del plan anual
- 5.3. Programas de auditoria
- 5.4. Establecimiento de índices de Gestión

#### CAPITULO VI

##### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1. Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

## 9. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

### 9.1. MÉTODOS

El método establecido para la realización de este trabajo es el **INDUCTIVO**, pues pretendemos desarrollar una unidad de auditoría interna que nos brinde las pautas para el desarrollo correcto de las actividades operacionales de la empresa, y de esta manera dar una guía de control y evaluación de los mismos con el fin del cumplimiento de los objetivos.

### 9.2. PROCEDIMIENTOS

#### 9.2.1. ANALITICOS

Utilizaremos este método en vista de que se realizará un estudio minucioso de los procedimientos realizados por la empresa con el fin de examinar su calidad y el cumplimiento de las políticas y procedimientos para cada proceso.

#### 9.2.2. SINTETICOS

Después de realizar el análisis de la empresa se implementara la unidad de auditoría interna con el fin de mejorar la realización de los procedimientos e implementar mecanismos para un mejor control.

### 9.3. TÉCNICAS

El desarrollo de nuestra tesis estará basado en la aplicación de las siguientes técnicas:

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:** con el fin de obtener información teórica y práctica relacionada con los principales conceptos en los que está basada nuestra tesis.
- **ENTREVISTAS** con el propietario y personal de la empresa para obtener información relacionada con el objeto de estudio.
- **OBSERVACIÓN** de los procesos aplicados en las diferentes funciones de la empresa.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 10. RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS

### 10.1. HUMANOS

#### 10.1.1. Responsables:

- Lissette Guzmán
- Lorena Rivas

#### 10.1.2. Asesoría:

- Ing. Diego Condo

#### 10.1.3. Intervención:

- Gerente General                      Sra. Susana Malla
- Contadora                              Ing. Fátima Ramos
- Jefe de Cartera                         Srta. Vilma Suqui
- Jefe Bodega                             Sr. Jorge Inga
- Jefe de Ventas                         Sr. Rafael Torres
- Jefe de RRHH                         Ing. Luis Rivas

### 10.2. TÉCNICOS

- Una cámara fotográfica digital
- Una computadora
- Una impresora
- Nuestra tesis la presentaremos en PowerPoint, para mayor comprensión y un aumento de dinámica en el mismo.

### 10.3. FINANCIEROS

Nuestra tesis tendrá un presupuesto considerable, el mismo no tendrá gastos injustificados, ni extravagantes, a continuación detallaremos los gastos aproximados:

## PRESUPUESTO

| Nº.              | DESCRIPCIÓN                       | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL     | JUSTIFICACIÓN  |
|------------------|-----------------------------------|----------|----------------|-----------------|--|
| 1                | Material de escritorio y oficina  | ---      | ---            | \$6,00          | Es de uso frecuente para todo el trabajo de investigación. |
| 2                | Paquete de hojas de papel bond A4 | 3        | \$4,50         | \$13,50         | Impresiones y apuntes varios.                              |
| 3                | Carpetas                          | 10       | \$0,20         | \$2,00          | Para entrega de Capítulos para la revisión.                |
| 4                | Copias                            | 500      | \$0,03         | \$15,00         | Libros, revistas, encuestas, etc.                          |
| 5                | Internet (horas)                  | 80       | \$0,60         | \$48,00         | Investigaciones varias.                                    |
| 6                | Material Bibliográfico            | ---      | ---            | \$25,00         | Revistas, folletos y Libros.                               |
| 7                | Servicios Básicos                 | ---      | ---            | \$30,00         | Luz y teléfono (internet).                                 |
| 8                | Movilización                      | ---      | ---            | \$10,00         | Pasaje de transporte.                                      |
| 9                | Cartucho de Impresoras            | 2        | \$25,50        | \$51,00         | Impresiones varias.  |
| 10               | Subsistencias                     | ---      | ---            | \$30,00         | Refrigerios.   |
| 11               | Encuadernación                    | 5        | \$15,00        | \$75,00         | Presentación de trabajos.                                  |
| 12               | Derechos de presentación de tesis | 1        | \$50,00        | \$50,00         | Derechos de grado del grupo.                               |
| 13               | Imprevistos                       | ---      | ---            | \$20,00         | Gastos varios.   |
| <b>T O T A L</b> |                                   |          |                | <b>\$375,00</b> |  |



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 11. BIBLIOGRAFIA

### 11.1. LIBROS

11.1.2. CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría de Gestión; Quito – Ecuador; 2002.

11.1.3. NEA. NORMAS ECUATORIAS DE AUDITORIA

11.1.4. NIA. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA

11.1.5. USAID, IAI, “Si Se Puede”, Marco integrado de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador C.O.R.R.E. (COSO ERM) 2004.

11.1.6. BACON, CHARLES A. Manual de auditoría interna/ Uteha. México. 2 ed. 1973. 355 p.

11.1.7. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. Normas Internacionales de Auditoría/ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. 1995. 484 p.

11.1.8. RODRIGO ESTUPIÑAN GAITAN; Papeles de Trabajo/Ecoe Ediciones, 2004 – 33 p.

### 11.2. INTERNET

11.2.2. IIA; (1999); “Internal auditing definition”; (on line), [http://www.theiia.org/GTF/Def.htm\(12/08/99\)](http://www.theiia.org/GTF/Def.htm(12/08/99)), p.1

11.2.3. Leonardo Buniak & Asociados [www.buniak.com](http://www.buniak.com)



