

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL QUE PERMITA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS.”**

Trabajo de investigación presentado por: Grupo A26

MARTÍNEZ ESCOBAR, MARLENE GUADALUPE  
RODRÍGUEZ GALDÁMEZ, JOSÉ WILFREDO

Para optar al grado de:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Lic. José Luis Argueta Antillón
Secretaria General	: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de	
Ciencias Económicas	: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de	
Ciencias Económicas	: Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de	
Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza De Hernández
Coordinador del Seminario	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Docente Director	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza De Hernández
Jurado Examinador	: Licenciado Bernardo Emmanuel Morales Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza De Hernández Licenciada Sandra Lorena Chicas

Diciembre 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso, por darme sabiduría, entendimiento y las fuerzas necesarias para afrontar los desafíos en el curso de mi carrera y lograr mis metas, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias. Agregar a mis padres Manuel de Jesús Martínez Martínez y Francisca Beatriz Escobar Alvarado, por el apoyo, confianza y comprensión que me han brindado en todo el transcurso de mi vida como estudiante y darme la oportunidad de llegar a este nivel, a mis hermanos Henry, Yesenia y Sonia y amigos por brindarme su ayuda, colaboración y amistad para salir adelante. A mi compañero de tesis por darme ánimos para finalizar con éxito nuestro trabajo. A todos los docentes que nos brindaron sus conocimientos esperando nos desenvolvamos en el área.

Martínez Escobar, Marlene Guadalupe.

Agradezco, a Dios, por darme la fuerza necesaria para seguir adelante, la perseverancia para no rendirme, la sabiduría y entendimiento para no desviarme de mis objetivos y ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad. A mis padres y familiares que me apoyaron, creyeron en mí a lo largo de mi desarrollo académico; a los asesores y catedráticos por compartir sus conocimientos, a mis amigos por apoyarme en el transcurso de la carrera y a mi compañera de equipo de trabajo de graduación por ayudarnos mutuamente para lograr el objetivo común, y demás personas de quienes recibí apoyo directa e indirectamente en mi desarrollo profesional para culminar mi objetivo.

Rodríguez Galdámez, José Wilfredo

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO, LEGAL.</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes internacionales del sector industrial.	1
1.1.2 Antecedentes nacionales del sector industrial.	1
1.1.2.1 Auditoría interna	2
1.2 Conceptualización.	3
1.3 Importancia del plan de auditoría en la administración de costos.	4
1.4 Generalidades de la administración de riesgo corporativo.	5
1.4.1 Auditoría interna basada en riesgos	7
1.5 La administración de costos y el sector industrial.	12
1.5.1 Análisis de la cadena de valor	13
1.5.1.1 Análisis de la cadena de suministro.	15
1.5.2 Análisis de los causales de costos	17
1.5.3 Análisis del posicionamiento estratégico	17
1.6 Marco Técnico.	19
1.7 Marco Legal	25
1.7.1 Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	25
1.7.2 Ley de Registro de Comercio	26
1.7.3 Código de Comercio.	26
1.7.4 Ley de Medio Ambiente.	27
1.7.5 Código de Trabajo.	28
1.7.6 Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.	28
1.7.7 Ley de la Superintendencia de las Obligaciones Mercantiles	29
1.7.8 Ley del Impuesto Sobre la Renta	29
1.7.9 Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	30
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>31</b>
2.1 Tipo de Estudio	31
2.2 Unidades de Análisis	31
2.3 Universo	31

2.4 Muestra	32
2.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	33
2.6 Procesamiento de la información	33
2.7 Análisis e interpretación de los resultados	33
2.8 Diagnóstico de la investigación	34
2.8.1 Importancia de la unidad de auditoría interna en la toma de decisiones	34
2.8.2 Situación actual de las compañías encuestadas en lo relativo a la implementación de la auditoría interna en la administración de costos	37
2.8.3 Importancia de la unidad de auditoría interna en el desarrollo de las áreas de negocio de las compañías	40
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS PARA EMPRESAS INDUSTRIALES</b>	<b>43</b>
3.1. Información general.	43
3.1.1 Objetivo	43
3.1.2 Alcance.	43
3.1.3 Generalidades de las empresas industriales.	44
3.1.3.1 Entorno de la industria.	44
3.1.3.2 Manual de control interno	49
3.1.3.3 Manual de funciones.	52
3.1.3.4 Manual de procedimientos.	65
3.1.4 Evaluación de control interno.	81
3.1.4.1 Cuestionarios de control interno	83
3.1.5 Identificación de áreas críticas y significativas.	97
3.1.5.1 Áreas operativas	97
3.1.5.2 Área financiera	100
3.1.5.3 Área administrativa.	101
3.1.6 Análisis de riesgos	102
3.1.6.1 Matriz de riesgo	104
3.1.6.2 Matriz de riesgos operativos	109
3.1.7 Puntos de contacto	111
3.1.7.1 Información	111
3.1.7.2 Coordinación	111

3.1.8 Recursos	111
3.1.8.1 Cronograma	113
3.2. Proceso de auditoría	114
3.2.1 Tipo de auditoría	114
3.2.2 Sujetos de auditoría	114
3.2.3 Métodos de auditoría.	114
3.2.4 Programas	115
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
4.1 CONCLUSIONES	126
4.2 RECOMENDACIONES	127
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>129</b>

#### **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: Cadena de valor	14
FIGURA 2: Análisis FODA	48

#### **INDICE DE TABLAS**

TABLA 1: CÓDIGO DE ÉTICA PARA PROFESIONALES DE AUDITORIA INTERNA	19
TABLA 2: NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA.	20
TABLA 3: IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA	36
TABLA 4: IMPLEMENTACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN DE COSTOS EN LAS COMPAÑIAS	39
TABLA 5: INFLUENCIA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN LAS AREAS DE NEGOCIO	42

#### **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ENCUESTA	
ANEXO 2: TABULACIÓN DE DATOS	
ANEXO 3: CLASIFICACIÓN DE COSTOS	
ANEXO 4: PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE VALORES DE LA MATRIZ DE RIESGO	

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años la auditoría interna ha tenido mayor auge en las empresas con la finalidad de mejorar los controles, las entidades del sector industrial representan un incremento en la aportación de la economía del país indicando el crecimiento del sector; por ello es necesario que los procesos que realicen sean evaluados eficientemente, con la finalidad de fortalecer su estructura, sin embargo dichas evaluaciones generalmente son realizadas de carácter general en los controles internos que estos poseen. En la industria el área administrativa y operativa son los factores internos que representan mayor influencia en la determinación de costos, y ante la ausencia de investigaciones dirigidas a la administración de costos, surge el interés de presentar una propuesta basada en riesgos, con enfoque en la administración de costos, el cual sirva como herramienta para la adecuada toma de decisiones.

La auditoría basada en riesgos consiste en el conocimiento que el auditor posee y entienda la entidad y su entorno, para posteriormente identificar las áreas críticas que esta presenta y evaluar los riesgos significativos en la relación probabilidad-impacto que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección.

La administración de costos incluye diferentes aspectos en el área administrativa y operativa de una industria. El área de compras se encuentra estrechamente ligado a los costos de la entidad, mediante esta, se realiza la adquisición de las diferentes materias primas y suministros que la empresa necesita para su operatividad, siendo factor determinante en los estándares de calidad de producción, así mismo, influye el personal operativo que es el encargado del procesamiento de las materias primas, de ellos depende la calidad del producto terminado llevando el seguimiento de los procesos y manuales establecidos.

Dicha información se fundamenta mediante una investigación de campo realizada, en la que se consideró un universo de 419 empresas industriales inscritas en la Asociación Salvadoreña de Industriales, utilizando como herramienta de recolección de datos el cuestionario, mediante el cual se determinó que las entidades carecen de políticas de gestión de riesgos y procesos, mostrando dificultades en la evaluación de los mismos, al no proveer el adecuado plan de auditoría que permita la identificación de riesgos para gestionar la administración de los mismos y al no presentar la debida importancia a los procesos determinantes de costos industriales.

La propuesta descrita consiste en un plan de auditoria basado en riesgos que permita la adecuada administración de costos para la toma de decisiones, cuyo objetivo es contribuir al sector industrial ya que contiene modelos de cuestionarios para el conocimiento del control interno con enfoque en riesgos, el cual sirve para la identificación de las diferentes áreas críticas y clasificar los riesgos encontrados mediante una matriz, valorando el impacto y la probabilidad de ocurrencia, así mismo se proporcionan procedimientos que sirven como herramienta para la evaluación considerando lo establecido en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna, lo que proporciona a la dirección la oportunidad de administrar los riesgos para lograr la disminución en su impacto y ayudar a la optimización de recursos.



## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es apoyar a empresas del sector industrial en la evaluación de riesgos para que sirva en la adecuada administración de costos siendo utilizado de guía para facilitar el trabajo a profesionales en contaduría pública para realizar el servicio de auditoría interna en el sector

El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos; en el primer capítulo se identifican elementos teóricos técnicos y legales que comprenden una descripción de los antecedentes del sector, las principales características y el aporte que proporciona; con el objetivo de proponer una herramienta para la ejecución de auditoría interna basada en riesgos en empresas del sector industrial. En los aspectos técnicos y legales se presenta un resumen de los conocimientos básicos de normativas y legislación aplicables al auditor y a las empresas del sector necesarios para para el desarrollo del trabajo.

El capítulo II lo conforma la metodología de la investigación en el que se determinó los métodos de investigación, el universo de la investigación, la identificación de las unidades de análisis, los instrumentos y técnicas a utilizar, y el diagnóstico de la problemática que sirve para la presentación de los resultados de la investigación de campo realizada.

El capítulo III posee el desarrollo de una propuesta que consiste en un plan de auditoría interna basada en riesgos que permita la adecuada administración de costos por medio de la inclusión dentro del plan de la cadena de valor y cadena de suministros para dar un valor agregado a la organización.

El capítulo IV posee las conclusiones de la investigación después de haber finalizado el desarrollo de la investigación, además las recomendaciones que ayuden a solventar las problemáticas y deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar la administración de costos dentro del sector.

Así también se encuentra la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación y toda aquella información que fue utilizada durante la investigación y que se detalla en los anexos.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO, LEGAL.**

### **1.1 Antecedentes**

#### 1.1.1 Antecedentes Internacionales del Sector Industrial.

En el siglo XIX la industria se consideraba el motor de la economía, fue hasta la segunda guerra mundial que era el sector de mayor aportación al Producto Interno Bruto (PIB) ya que comenzó a generar fuentes de empleo. Desde entonces, con el aumento en la productividad, mejorando la maquinaria y desarrollo de los servicios han pasado a un segundo término. Sin embargo continúa siendo elemental ya que no se pueden proporcionar servicios sin el desarrollo de la industria.

#### 1.1.2 Antecedentes Nacionales del Sector Industrial.

En El Salvador, la industria es crecimiento económico, ya que este sector está relacionado en gran proporción con la economía del país. “Este crecimiento se ha identificado en las épocas en donde se han desarrollado con profundidad las actividades fabriles” (Serrano). Los cambios económicos a nivel mundial como la globalización exigen a las empresas a ser competitivas; por lo que han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr mantener el nivel de competencia.

A manera de fomentar el crecimiento en la industria salvadoreña, un grupo de empresarios dio vida a una institución que fomentara el crecimiento y velara por los intereses del sector a manera de sostener la economía salvadoreña, y así generar fuentes de ingreso a las familias por medio de la generación de empleos. Fue así como un doce de junio de 1958 se fundó la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), quedando legalmente inscrita el seis de noviembre de ese mismo año; Desde su creación su principal objetivo es que la gremial debía trabajar en el fomento y la protección industrial de El Salvador, defender los intereses de los industriales en general y particularmente el de sus asociados, el gestionar ante las autoridades u organismos que corresponda la promulgación, expedición, modificación o derogación de leyes, reglamentos y demás disposiciones legales o actos administrativos de acuerdo a los intereses del sector industrial conforme a los principios de libre empresa.

Según el Banco Central de Reserva “El sector industrial consta de nueve actividades, las cuales son: Alimentos, Bebidas y Tabaco, Textiles, Productos de Cuero y Vestuario, Industria de la Madera, Productos de Papel, Químicos Minerales no Metálicos, Metales Básicos, Fabricación de Productos Metálicos y Otras Industrias Manufactureras” (Salvador, 2015).

El crecimiento observado en el Índice de Volumen de Producción Industrial se ha traducido en un aumento del empleo y de las exportaciones del sector industrial, proporcionando efecto cascada a otros indicadores porque dicho sector se ha diversificado y aumentado su contribución a la economía. Según las estadísticas disponibles hasta el mes de diciembre de 2014, el número de trabajadores de la industria manufacturera que cotizan al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) muestra un aumento de 0.8%, lo que representa cerca del 22% del total de trabajadores cotizantes del país y al 27.3% de los trabajadores del sector privado. Por su parte, las exportaciones no tradicionales totalizaron 206.19 millones de kilogramos en enero de 2015, incrementando 9.0% anual (Salvador, Estadísticas, 2014)

En El Salvador el desarrollo de la industria fue de mucha importancia para la economía, ya que permitió la utilización de recursos naturales, técnicos y humanos, ayudando a la diversificación de la producción y a incrementar el nivel de empleo. El crecimiento observado en el sector, ha llevado a las empresas industriales a la creación de estrategias competitivas tratando de establecer una posición provechosa; una de estas es la administración de sus costos, que ha venido evolucionando a través de los años con la finalidad de ir cambiando paralelamente a su entorno, cubriendo las diferentes áreas dentro de las entidades para optimizar sus recursos.

La utilidad de un sector industrial no se relaciona a cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial. Una empresa puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera.

#### 1.1.2.1 Auditoría Interna

La auditoría ha llegado a abarcar el campo operacional a través del examen de las actividades realizadas por la entidad, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia y calidad de los procesos. En El Salvador la auditoría interna ha tenido poco desarrollo dentro de las organizaciones debido a la falta de conocimientos que sobre esta se tienen en el medio empresarial y esto ha generado que el crecimiento industrial haya sido afectado sustancialmente; no es hasta el año de 1984 cuando se funda la Asociación de Auditores Internos de El Salvador (AUDISAL) cuya finalidad era agrupar, reunir y organizar al mayor número de profesionales de auditoría interna.

La auditoría interna ha ampliado su campo. La realización de un análisis sistemático y la revisión de las transacciones de contabilidad de la organización a manera de determinar errores y fraudes. El incorporar la evaluación de la organización a través de la revisión de los procedimientos que se llevan a cabo en el control interno

## **1.2 Conceptualización.**

### **Auditoría Interna:**

Es considerada una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organizacional cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Manzanares).

### **Plan de Auditoría:**

Es un documento detallado que se constituye al trabajo del auditor como una guía para la ejecución de los programas de auditoría a desarrollar, es elaborado por el Director Ejecutivo de Auditoría, quien debe mantenerlo actualizado de manera que pueda reflejar los cambios en las estrategias de la dirección de gestión, objetivos. Este documento es presentado a la alta gerencia y al Comité de Auditoría.

### **Administración de Costos:**

Produce información para los usuarios internos. En específico idéntica, identifica, recopila, mide, clasifica y reporta información útil para los administradores al determinar el costo de los productos, y así como de otros objetos relevantes para la planeación, el control, la realización de la mejora continua y la toma de decisiones. (Gerencial, 2007)

### **Empresas industriales:**

Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales así como la transformación de materia prima en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano. (García).

### **La administración de riesgos corporativos:**

Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos. (Arriaga Figueroa, 2014)

**La administración de costos presupuestarios:**

Se entiende por el conjunto ordenado, coordinado y formal de previsiones encaminadas a conseguir objetivos cuantitativos y cualitativos planteados por la organización, en los cuales proyectar su crecimiento y consolidación. (Hornngren, 2012).

**1.3 Importancia del plan de auditoría en la administración de costos.**

Un plan de auditoría interna basada en riesgo, conlleva a una mejora en las operaciones de la organización, aumentando valor de la misma. Ayudando al cumplimiento de los objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado y así evaluar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y gobierno. La información de costos también es utilizada para la planeación y para el control esta ayuda a los administradores a decidir qué, por qué, como deberá hacerse y que tan bien se están realizando las actividades dentro de la entidad.

Las empresas del sector industrial realizan una serie de procesos y procedimientos, los cuales permiten la elaboración del producto, es indispensable tener un profundo entendimiento de los procesos que se llevan a cabo ya que el conocimientos de ellos ya sean; administrativos, financieros y teóricos de la producción, ayudarán a dar mayor relevancia al análisis de costos, gracias a que se conocerá el impacto que éstos provocan en la economía de la empresa.

Es necesario que la entidad posea un Manual de Políticas y Procedimientos, por cada área de negocio que la conforme, que le permita establecer los parámetros en la administración de riesgo en sus operaciones. La Junta Directiva y el Gobierno Corporativo son los responsables del manejo de los diferentes riesgos, tener conocimientos de los procesos y la estructuras del negocio con el fin de brindar apoyo, monitoreo y seguimiento.

Es importante como parte del proceso de planificación de auditoría, evaluar el riesgo de cada proceso auditable utilizando el enfoque basado en riesgos, para determinar la importancia relativa de cada proceso y asegurar la asignación eficiente de los recursos de auditoría (TABLA 1 Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2010- PLANIFICACIÓN).

Administrar o gestionar los riesgos del negocio será una ventaja competitiva única que las empresas no deben de dejar pasar por alto, pero son los auditores internos los responsables directos para la administración basada en riesgos futuros y dar un valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El gobierno corporativo debe trabajar en conjunto con el auditor interno para evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgo.

#### **1.4 Generalidades de la administración de riesgo corporativo.**

El Gobierno Corporativo está integrado por los miembros de la Junta Directiva quienes dan el apoyo en los trabajos realizados por el auditor interno y externo; además es el que cumple con la función de control que se ejerce. Cabe mencionar que el nombramiento del auditor externo es realizado por los accionistas mientras que el auditor interno es nombrado por la junta directiva de la organización.

Los administradores dirigen y definen el alcance y el logro de los objetivos organizacionales, es evidente que los mecanismos que utilizan para identificar, medir y controlar los riesgos a los que se expone la organización. La administración de estos riesgos implica una proyección de dos vías: la empresa como corporación que se dedica a satisfacer las necesidades de los clientes y así aumentar el valor y por otro lado el auditor desea realizar más trabajo con menos recursos.

Esto sucede cuando la empresa se ve amenazada por la competencia si no que ella también exige a todos sus integrantes una mayor productividad, de esta exigencia no se escapan los auditores por lo tanto ellos también deben priorizar las áreas de riesgo para realizar su trabajo con una mejor oportunidad.

La administración o gestión de riesgo corporativo es efectuado por la junta directiva de una entidad debido a que estos son los principales interesados en mantener una ventaja competitiva en la entidad, su dirección y personal restante, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar los riesgos y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La administración de riesgo corporativo permite a la dirección gestionar eficientemente la incertidumbre de ocurrencia de algún suceso, del aprovechamiento de oportunidades, mejorando así la capacidad de generar valor. Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad, además de distribuir los recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos visualizados por la entidad.

Para analizar el riesgo corporativo o riesgo del negocio, es importante contar con algunos aspectos importantes (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006).

Un buen sistema de Control Interno. (COSO)

- ✓ Objetivos claramente definidos al nivel de las estrategias, tecnología, recurso humano, y los procesos.
- ✓ Auditorias basadas en riesgos.
- ✓ Auditores líderes
- ✓ Metodologías para auditar los riesgos.
- ✓ Metodologías corporativas de gestión de riesgos.
- ✓ Responsables sobre la gestión de riesgos.

Los auditores internos son los responsables directos de la administración basada en riesgos futuros y generarle un valor agregado a la entidad a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales. El administrar los riesgos del negocio es una ventaja competitiva y única que las empresas no deben dejar pasar por alto.

El asegurarse que los riesgos de la empresa sean realmente administrados es la junta directiva; quien delega a la alta gerencia la organización la realización de un marco de gestión de riesgo para que se administren adecuadamente los niveles del riesgo.

La función de la auditoria interna es emitir recomendaciones a la administración de la implantación o implementación y los cambios necesarios para su aseguramiento. Ya que todos en la organización cuentan con un papel muy importante en el aseguramiento de éxito de la gestión de riesgos.

La dirección establece objetivos y estrategias que giren alrededor del contexto de la misión y visión de la empresa y estos fluyan en la entidad implementándose según lo establezca el marco de gestión de riesgos corporativos orientados a alcanzarlos.

Los objetivos de una entidad pueden clasificarse en cuatro categorías:

- Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad brindándole apoyo.
- Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.

- Cumplimiento de los objetivos: la auditoría interna debe identificar, analizar y evaluar y registrar la suficiente información para que pueda desempeñar su trabajo. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006).

Estas categorías se dirigen a las diferentes necesidades que tiene la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de los ejecutivos. La clasificación de ellas permite centrarse en aspectos diferentes en la gestión de riesgos corporativos. La salvaguarda de los activos es otra clasificación utilizada por algunas entidades.

El cumplimiento de las leyes y normas se encuentra integrado al control interno de la entidad, por lo cual se espera que la gestión de riesgos sea factible. El logro de los objetivos se encuentra sujeto a sucesos externos que o siempre están bajo el control de la organización; por tanto, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable del trabajo que realiza la dirección y el consejo administrativo.

La administración identifica las opciones de respuestas al riesgo y valora los efectos sobre la probabilidad e impacto del evento en relación a las tolerancias del riesgo y costos versus beneficios. Para ello es necesario que se elabore, desarrolle y aplique un proceso de planificación basado en riesgos para aportar a la administración opiniones sobre los procesos claves o líneas de negocio para la empresa.

Los controles internos son un método habitual para reducir el impacto negativo potencial del riesgo y la incertidumbre; una vez identificados los riesgos relacionados con cada uno de los objetivos, una organización puede comenzar a establecer una plataforma que le permita una revisión de toda su estrategia. Para ello debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización incluyendo los niveles de aceptación de riesgo establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización.

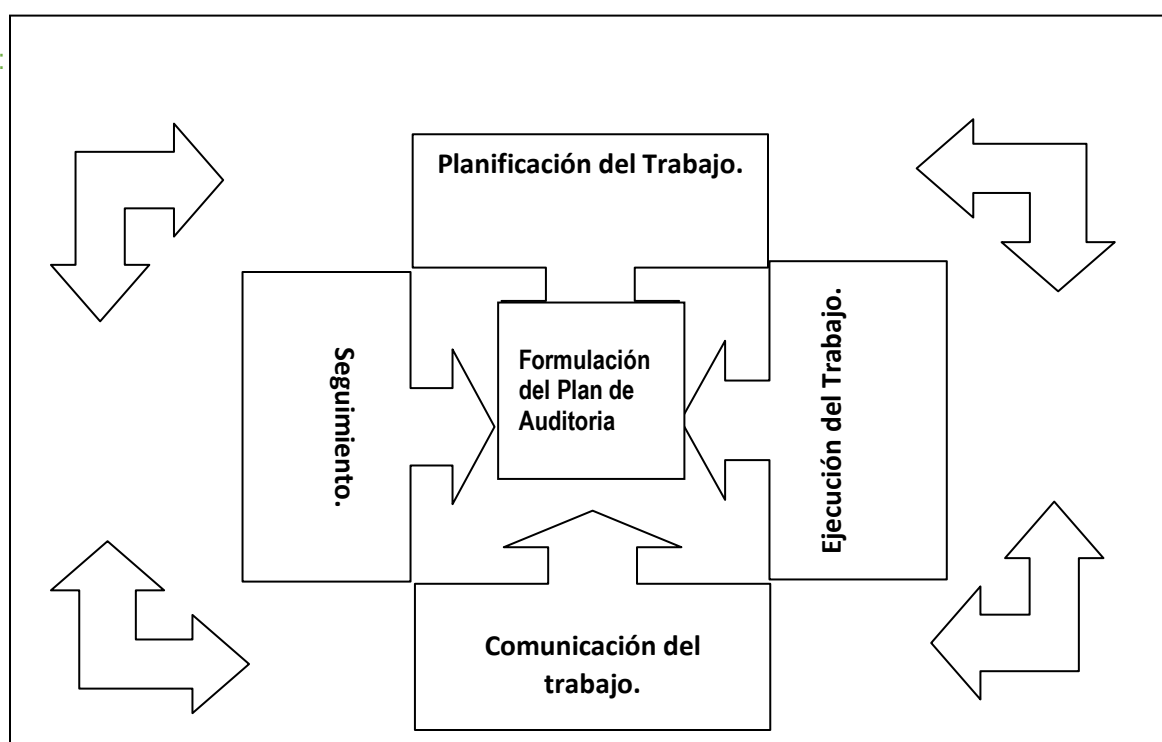
#### 1.4.1 Auditoría interna basada en riesgos

Para la generación de metodologías para la administración de los riesgos, el auditor posee la obligación de haberlas asimilado con anterioridad, es decir, trabajar el riesgo desde sus diferentes ópticas porque forma parte del proceso metodológico el cual no es individualizado si no compartido con los auditados.



Un Plan de Auditoría Interna evalúa la gestión de riesgos de la administración haciendo énfasis en los controles claves establecidos por la administración para reducir los riesgos a un nivel aceptable. La obtención de información relevante de parte de la organización ayuda a definir un universo auditable por medio de planes estratégicos, operativos, financieros, plataformas tecnológicas y sistema de información general.

La formulación del Plan de Auditoría Basado en riesgos consiste en una serie de etapas las cuales están relacionadas:



Fuente: (Interna, 2013).

El desarrollo de la formulación de un plan de auditoría puede variar en cada entidad, ya que esta depende del nivel de complejidad, tamaño, control interno, sistemas de información y estructura organizacional. Los principales pasos para la formulación de un Plan de Auditoría Basado en Riesgos son:

- 1- Determinación del universo de Auditoría.

El universo de auditoría puede definirse como aquellas subdivisiones que existan en la organización que estén expuesta a uno o más riesgos. La recopilación de información es de carácter relevante respecto a todos los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones.

Con base a las recomendaciones indicadas en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, se complementan las metodologías propuestas en este trabajo dirigidas a los departamentos que conforman el negocio, algunos de estos pueden ser:

- Auditoría Interna.
- Recursos Humanos.
- Contabilidad.
- Compras.
- Ventas.
- Informática.
- Área Gerencial.

El DEA (Director Ejecutivo de Auditoría) es el responsable de elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recurso, el cual debe ser revisado y aceptado por la alta gerencia para poder implementarlo. Además es quien debe planear la naturaleza, oportunidad y extensión de la dirección, así también debe documentar la estrategia general de auditoría y el Plan de Auditoría Interna incluyendo cualquier cambio importante; la supervisión de los miembros del equipo y de la revisión de su trabajo.

El poseer el suficiente conocimiento profesional, la experiencia técnica y el entrenamiento adecuado para planear, organizar y ejecutar de manera eficiente y económica el trabajo de auditoría es una de las destrezas que deben de tener el personal que integra el departamento de auditoría. Los cambios significativos en las operaciones programas, sistemas y controles pueden afectar el proceso de control. El auditor debe estar preparado para cumplir con las responsabilidades y presentar al director ejecutivo de auditoría los cambios que han surgido para establecer sus debidas recomendaciones.

La elaboración de un plan de auditoría basado en riesgos se considera útil, este debe mantenerse actualizado de manera que se puedan reflejar los cambios en las estrategias de la dirección, objetivos y enfoques. El resultado del plan de auditoría depende de:

- La administración de los riesgos de auditoría interna.
- Enfocar apropiadamente la auditoría interna.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización
- Aportar un valor agregado a la organización.
- Dar una opinión o conclusión razonable bien fundamentada sobre una buena evaluación de riesgos.

## 2- Identificación de puntos críticos.

El identificar los puntos críticos que podrían provocar la materialización de los riesgos relevantes.

Existen los puntos críticos de carácter externo y carácter interno:

### a-) De carácter Externo:

- Económicos: Cambio de precio de los insumos, nuevos competidores, cambios en el mercado financiero, variaciones en las tasas de interés, etc.
- Medioambientales: Inundaciones, incendios y terremotos que afectan la gestión de la organización y provocan daños a los bienes e instalaciones.
- Sociales: Las tendencias de los niveles de desempleo.
- Regulaciones: Los cambios en las políticas y normas que implican oportunidades o amenazas en el mercado o segmento en que participa la organización.

### b-) De carácter Interno:

- Infraestructura: El incremento de recursos para el mantenimiento de la infraestructura; la complejidad, disponibilidad y capacidad de producción de activos.
- Personal: El ambiente, higiene y seguridad existente y los niveles de accidentes laborales. Las competencias y capacidades del personal y el cumplimiento de metas.
- Procesos: El nivel de documentación bajos estándares de calidad, modificaciones en los procesos sin capacitar al personal, errores en la ejecución de procesos por falta de conocimiento del proceso.
- Tecnologías: Aumento continuo de recursos tecnológicos, las fallas de seguridad y caída de los sistemas, la disponibilidad e integridad de las bases de datos, la mantención preventiva de los sistemas.
- Comunicaciones: El nivel de fluidez de las comunicaciones, la cobertura y la claridad en que llegan de manera oportuna al personal de la entidad.

## 3- Identificar fuentes de información.

El auditor deberá considerar adicionalmente, entre otras, algunas de las siguientes fuentes de información con la finalidad de enriquecer el análisis.

- Papeles de trabajo e informes de auditoría correspondientes a revisiones anteriores, que contiene información útil sobre las características, fortalezas y riesgos de los procesos y áreas de negocio auditadas anteriormente.
- Puede utilizarse como una adecuada fuente de información, los resultados de empresas de auditoría externa, especialmente en casos de auditoría a los estados financieros, que pueda considerarse interesante como benchmarking para el Servicio. . Información acerca del control interno de la organización y de cada proceso.
- Es importante considerar como fuente de información los cambios en los procesos, programas, sistemas de control que ha sufrido la entidad parcial o totalmente en un periodo previo a la Planificación.

#### 4- Formulación de un mapa de aseguramiento.

El Director de Auditoría interna desarrolla un reporte anual para ser compartido con la junta de la organización. Este informe puede presentar la estructura de los proveedores de aseguramiento de la organización, las áreas de mayor riesgo, y las áreas donde existen riesgos no mitigados. Un mapa de aseguramiento se estructura en tres fases:

Fase 1: La identificación de los procesos o actividades relevantes de la entidad, para ello, se elabora un mapa de procesos e identificamos el responsable de cada una de las actividades, y la función que este tiene con relación a ejercer el control en cada una de ellas.

Fase 2: Asociar los procesos y las actividades a los principales riesgos que enfrenta una sociedad.

Fase 3: Identificar las funciones que aseguran cada uno de los riesgos; evaluar el nivel de aseguramiento de cada función en relación a cada riesgo bajo su supervisión. Todo ello conforma el "mapa de aseguramiento".

Un plan de auditoría puede incorporar y tomar en cuenta trabajo de consultorías, en la manera que considere necesario, de modo que este abarque la mayor parte de las áreas del negocio de la organización. Como consecuencia de las operaciones de los negocios impulsados por los avances tecnológicos y el cambio de normativas internacionales y nacionales surgieron nuevos modelos de control interno (COSO, ERM, COBIT, COCO). (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006).

Un plan de auditoría interna basado en riesgos; requiere identificar los riesgos, así como evaluar el nivel al que están expuestas las organizaciones en el manejo y administración; sirviendo al auditor como apoyo identificando las áreas críticas y focalizar su examen cuando deba establecer las actividades a auditar, y permitir la construcción de un plan general de auditoría interna basada en riesgos.

La metodología para una auditoría basada en riesgo, comprende inicialmente en conocer y entender a la organización auditada, incluyendo su propósito y objetivos, ambiente de control interno, consulta de la información tanto financiera como la de los procesos que la organización lleva a cabo, permitiendo una definición adecuada del alcance y las estrategias que permita el cumplimiento de los objetivos definidos.

### **1.5 La administración de costos y el sector industrial.**

En el sector industria se llevan a cabo un conjunto de actividades productivas y comerciales que se relacionan con aspectos relevantes entre ellos; la industria es una actividad económica que consiste en transformar las materia primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer una necesidad en específico; en cualquier sector industrial, ya sea local o internacional que se produzca un servicio o producto, estos conceptos se aplican por igual a productos y servicios.

Este sector está conformado por empresas que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales; así como la transformación de materias primas en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano. Una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales tendrán poco beneficio.

Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. La gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: el análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, es decir, que se usan para desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas.

En las empresas industriales se encuentran comprendidas aquellas que tiene como finalidad conseguir un beneficio para los dueños mediante la obtención de materias primas, (Perez) las empresas industriales se dividen:

- ✓ Manufacturera: Son las que se encargan del procesamiento de la materia prima por medio de procedimientos, manuales o mecánicos hasta la obtención del producto terminado.
- ✓ Extractiva: Se dedican a la obtención directa de productos por medio de recursos naturales.
- ✓ Comercial: se incluyen todas aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que llegue fácilmente a manos del transformador o consumidor.

Los costos tienen diferente clasificación, esto puede ser según su función, naturaleza, etc. (ver anexo 3)

La administración de costos produce información para los usuarios internos. En específico idéntica, recopila, mide, clasifica y reporta información útil para los administradores al determinar el costo de los productos, y así como de otros objetos relevantes para la planeación, el control, la realización de la mejora continua y la toma de decisiones. Esta desempeña un papel vital en la toma de decisiones estratégicas; la información de costos es de importancia fundamental en la formulación y en la selección de las estrategias así como en la evaluación de la viabilidad continua de las existentes.

La administración de costos tiene un enfoque más amplio que el de los sistemas de costeo tradicionales, esto se debe a que se ocupa de costeo de bienes y de los factores que generan los costos, como el: tiempo del ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. De este modo, la administración de costos exige una profunda comprensión de la estructura de costos de una empresa. Los administradores deben ser capaces de determinar los costos a largo plazo y a corto plazo de las actividades y de los procesos así como los costos de los productos, los servicios, los clientes, los proveedores y otros objetos de interés.

#### 1.5.1 Análisis de la cadena de valor

La iniciativa del auditor en relación a la administración de costos, es coordinar todas las actividades relacionadas en las diferentes áreas del negocio; determinar las funciones que los relacionan, considerando la secuencia que estas tienen para agregar a los productos una utilidad para el cliente; como fuente de apoyo el auditor junto con el administrador puede apoyarse en el análisis de la cadena de valor. Este análisis se centraliza en la secuencia de las funciones que realiza la empresa para agregar a los productos una utilidad y satisfacer las necesidades del cliente, en conjunto con la administración de costos incluye las decisiones sobre incurrir en costos adicionales; para lograr la satisfacción del cliente y la calidad de los productos, así mejorando los ingresos y las utilidades del negocio.

El análisis de la cadena de valor significa que los administradores deben entender y explotar los vínculos interno y externos de tal modo que se pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La explotación de estos vínculos requiere una comprensión detallada de los costos asociados, (Horngren, 2012) el conjunto de funciones dentro de la cadena de valor de un negocio están:

1. Investigación y desarrollo: la generación y la experimentación de ideas relacionadas con nuevos productos, servicios o procesos.
2. Diseño del producto y de los procesos: la planeación, la ingeniería y la prueba detalladas de los productos y de los procesos.
3. Producción: la adquisición, el transporte y el almacenamiento (también denominados como logística de entrada), la coordinación y el ensamble (también denominados como operaciones) y los recursos para elaborar un producto o para suministrar un servicio.
4. Marketing (incluyendo ventas): la promoción y la venta de productos o servicios a clientes o a clientes potenciales.
5. Distribución: El procesamiento de órdenes de compra y el embarque de productos o servicios a los clientes (también denominado como logística de salida).
6. Servicio al cliente: el suministro de un servicio posterior a la venta para los clientes.

Figura 1: Análisis de la cadena de valor



Fuente: (Horngren, 2012)

Estas seis funciones muestra la relación que deben tener las diferentes áreas del negocio la cual incluye funciones como contabilidad y finanzas, administración de recursos humanos y tecnología de información, brindando un apoyo fundamental a la compañía.

En diferentes momentos y en distintas industrias, una o más de estas funciones se vuelven más relevantes que otras, porque dependerá de la actividad que estas realicen. Como por ejemplo, una empresa farmacéutica que esté desarrollando un nuevo producto, la utilización de nueva tecnología es la clave para la rentabilidad, dándole énfasis a la función de Investigación y desarrollo, así como la de diseño y proceso.

En el caso de una industria de bienes para el consumo, esta se centrara en la función de Marketing, distribución y servicio al cliente para la creación de su marca. Generalmente ocurren en el orden establecido en la Figura 1, pero esto no implica que los gerentes deben proceder secuencialmente sus actividades, ellos deben dar un seguimiento a los costos en que se incurre en cada categoría como lo establece la cadena de valor.

Las compañías ganan (en términos de costo, calidad y velocidad con que desarrollan los nuevos productos), si dos o más de las funciones individuales de negocios de la cadena de valor se desarrollan en forma concurrente como en un equipo. Por ejemplo, la información que se proporciona para la toma de decisiones sobre los insumos de diseño por parte de los gerentes de producción, marketing, distribución y servicio al cliente con frecuencia conducen a decisiones de diseño que reducen los costos totales para la compañía.

#### 1.5.1.1 Análisis de la cadena de suministro.

La cadena de suministros describe el flujo de bienes, servicios e información desde las fuentes iniciales de materiales y servicios hasta la entrega de productos a los clientes, indistintamente de si tales actividades ocurren en la misma organización o en otras organizaciones, la administración de costos hace énfasis en la integración y coordinación de las actividades a través de la cadena de suministros, con la finalidad de mejorar el desempeño y reducir los costos. (Horngren, 2012)



El uso de la cadena de valor y la cadena de suministros mejora los niveles de desempeño y ayuda a una mejora constante en relación a diferentes rubros como lo son:

- a) Costo y Eficiencia: las compañías se enfrentan a situaciones que les obligan a reducir el costo de los productos que venden. Para calcular y administrar el costo de los productos, los gerentes deben entender primero las tareas o las actividades que hacen que aumenten los costos.
- b) Calidad: los clientes esperan altos niveles de calidad. La administración de la calidad tiene como finalidad mejorar las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor, así como ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de los clientes. Usando la administración de la calidad total se pueden diseñar bienes o servicios para satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores, reducir los desperdicios y los productos con defectos.
- c) Tiempo: Para el desarrollo de nuevos productos se debe tener en cuenta el creciente ritmo de la innovación tecnológica y como estos se conducen en su ciclo de vida del producto más corto, y así lograr un lanzamiento más rápido al mercado. Para tomar decisiones los gerentes necesitan entender los costos y los beneficios de un producto durante su ciclo de vida.
- d) Innovación: la existencia de un flujo constante de productos o servicios es la base para el éxito continuo de una compañía. Los gerentes en base a la información de la contabilidad administrativa evalúan las alternativas de inversión y las decisiones en investigación y desarrollo.

Los gerentes dan seguimiento a los costos en que se incurren en cada categoría de la cadena de valor. La meta consiste en reducir los costos y mejorar la eficiencia. La información de la contabilidad administrativa ayuda a los gerentes a tomar decisiones de equilibrio entre los costos y los beneficios

La administración de costos da apoyo a la mejora continua mediante el suministro de información que ayuda a identificar las formas en las que se puede mejorar y después reportar el progreso de los métodos que se han implantado.

Uno de los principales papeles del sistema de información de administración de costos es proporcionar información de los costos y de ingresos que sean de utilidad en la toma de decisiones tácticas. La forma en que se puede utilizar la información de costos y de ingresos para tomar decisiones tácticas es el enfoque de este capítulo. Para tomar decisiones sensatas, el usuario de la información de costos debe ser capaz de decidir qué es lo que es relevante.

### 1.5.2 Análisis de los causales de costos

Los causales de costos son los factores que provocan la ocurrencia de un costo, y deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa.

Los causales de costos se usan en el análisis de los costos para explicar las variaciones en los costos de cada actividad de valor. Son únicos ya sea por su diseño, por la prestación de un servicio, por la calidad, etcétera. Una vez que la empresa ha identificado su cadena de valores y diagnosticado los impulsores de costos de cada actividad de valor, puede ganar una ventaja competitiva sostenible, ya sea controlando a los impulsores mejor que sus competidores o reconfigurando la cadena de valores para realizar efectivamente un análisis de los costos.

La planeación estratégica incluye el análisis estratégico de los costos el cual se refiere al posicionamiento y a la penetración potencial de los productos y de los servicios en el mercado. Los administradores que comprenden la estructura de costos de su empresa tienen una ventaja significativa sobre la competencia.

### 1.5.3 Análisis del posicionamiento estratégico

Los sectores industriales son cambiantes y se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja una batalla sin fin entre los competidores. La administración de costos industriales, se refiere a una combinación y equilibrio entre la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

Es fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. (Porter).

En cualquier sector industrial local o internacional que produzca un producto o un servicio, estos conceptos se aplican por igual, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: La entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El primer análisis que sustenta la Gestión Estratégica de Costos, está basado en el conocimiento del Posicionamiento estratégico de la empresa. En el pensamiento clásico de los negocios, una empresa siempre rivaliza con los mismos competidores; pero en la realidad una empresa puede atender diversos mercados, y esto lo puede lograr aprovechando sus recursos y capacidades al máximo,

Este proceso requiere una evaluación de las posibles evoluciones del entorno, y de la capacidad de respuesta de la organización, se identifican las diferentes unidades estratégicas de negocio; el eje para una toma de decisiones se articula en las unidades de negocio de la empresa.

Una vez identificadas las diferentes unidades estratégicas de negocio se deberán establecer las estrategias, las cuales dependerán de los siguientes factores:

**a) Misión de la unidad de negocio.**

La estrategia tiene como finalidad, la formulación de los objetivos de la organización, y el establecimiento de los planes de acción, por medio de los cuales se pretende cumplir con los objetivos fijados a largo plazo.

**b) El Análisis Externo**

Para poder cumplir con su misión, las unidades de negocio deben llevar a cabo un análisis externo que informe del atractivo del mercado en que está localizado el negocio efectuando un diagnóstico del entorno y del sector específico. Este análisis intenta determinar las características estructurales que condicionan las expectativas de rentabilidad a largo plazo de un mercado y caracterizan la conducta de los competidores más significativos.

**c) El Análisis Interno**

El análisis interno es utilizado para determinar la posición competitiva que va a adoptar el negocio por medio de un conjunto de factores con la finalidad de obtener ventaja competitiva sostenible dentro del sector. Por medio de este análisis se logra identificar la posición de la empresa en comparación con las demás dedicadas a la misma actividad económica.

La estrategia competitiva consiste en un conjunto de acciones que se ponen en práctica para crear una ventaja sostenible en el mercado; la unidad de negocio debe tratar de identificar, a partir del análisis interno que lleve a cabo, dónde residen y cuáles son las ventajas que la separan de la competencia.

## 1.6 MARCO TÉCNICO.

- ✓ Código de Ética del Instituto para la profesión de auditoría interna.

Tabla 1: Código de Ética para Profesionales de Auditoría Interna.

	Competencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Tener un nivel apropiado de competencia profesional, un desarrollo continuo de sus conocimientos y habilidades.</li> <li>2- Desempeñar sus deberes profesionales según las leyes, disposiciones y normas técnicas relevantes.</li> <li>3- Preparar reportes y recomendaciones tan claras como completas, después de un análisis apropiado de la información relevante y confiable.</li> </ol>
	Confidencialidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Abstenerse de revelar información confidencial adquirida en el ejercicio de su trabajo, excepto cuando estén autorizados.</li> <li>2- Informar a medida que sea apropiado con relación a la confidencialidad de la información adquirida en el desempeño de su trabajo y supervisar sus actividades para asegurar el mantenimiento de esa confidencialidad.</li> <li>3- Abstenerse de utilizar o de aparentar utilizar información confidencial adquirida en el ejercicio de su trabajo para obtener una ventaja no ética o ilegal ya sea en forma personal o a través de un tercero.</li> </ol>
	Integridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Evitar conflictos de interés, reales o aparentes, y alertar a todas las partes interesadas de cualquier conflicto potencial.</li> <li>2- Abstenerse de participar en cualquier actividad que perjudique su capacidad para llevar a cabo sus deberes con ética.</li> <li>3- Rehusarse a cualquier obsequio, favor u hospitalidad que pudiera influir en sus acciones.</li> <li>4- Abstenerse de subvertir de una manera ya sea activa o pasiva el logro de los objetivos legítimos y éticos de la organización.</li> <li>5- Reconocer y comunicar las limitaciones profesionales u otras restricciones que pudieran obstruir un juicio responsable o un desempeño exitoso de una actividad.</li> <li>6- Comunicar información tanto desfavorable como favorable y juicios u opiniones profesionales.</li> <li>7- Abstenerse de participar o de dar apoyo a cualquier actividad que desacredite a la profesión.</li> </ol>
	Objetividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Comunicar información de una manera justa y objetiva.</li> <li>2- Revelar a plenitud toda la información relevante que de una manera razonable pudiera esperarse que influyera en la comprensión pretendida del usuario respecto de los reportes, comentarios y recomendaciones presentadas.</li> </ol>

Fuente: (Interna, 2013)

El propósito de esta norma es definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser, al igual que proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido y establecer las bases para evaluar el desempeño así como fomentar la mejora de los procesos y operaciones de cumplimiento obligatorios.

TABLA N° 2. Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

#### **2010- PLANIFICACIÓN**

El director ejecutivo de auditoría debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las actividades prioritarias de auditoría interna acorde a las metas de la organización.

El plan de trabajo debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, informaciones recibidas por la alta dirección y una evaluación de riesgos y exposiciones que afecten la organización y realizarlas anualmente

#### **2020- COMUNICACIÓN Y APROBACIÓN.**

El Director Ejecutivo de Auditoría le comunicara a la alta dirección, los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna; para su revisión y aprobación. Así también comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

#### **2030- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

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

#### **2040- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

El Director Ejecutivo de Auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna. En una actividad de auditoría interna de gran tamaño son esenciales las políticas y procedimientos para guiar al personal de auditoría en la ejecución del Plan de Auditoría.

#### **2060- INFORME A LA ALTA DIRECCIÓN Y AL CONSEJO.**

El Director Ejecutivo de Auditoría debe informar a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna sobre lo referido al propósito y desempeño del plan. Para proporcionarle a la alta dirección la garantía de los procesos de gobierno, control y gestión de riesgos.

#### **2110- GOBIERNO.**

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones adecuadas para mejorar el proceso de gobierno.

**2120- GESTIÓN DE RIESGO.**

La actividad de auditoría interna determina si los procesos de gestión de riesgo son eficaces y estos contribuyen a la mejora en la organización.

**2130- CONTROL.**

La organización establece y mantiene procesos eficaces de gestión de riesgos y control; esperando que estos aseguren que la información financiera y operativa sea confiable e integra, que la operaciones alcancen sus objetivos establecidos y que las acciones y decisiones de la organización cumplan las leyes y contratos. La actividad de auditoría interna evalúa la eficiencia y eficacia que tienen los controles establecidos por la organización y promueve la mejora continua.

**2200- PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO.**

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

**2210- OBJETIVOS DEL TRABAJO.**

Para los trabajos ya planificados los objetivos están alineados con el proceso de evaluación de riesgos del cual se deriva el plan de auditoría.

Para los trabajos no planificados, los objetivos se establecen antes de cada trabajo y están diseñados para revisar e problema en específico.

**2240- PROGRAMA DE TRABAJO.**

El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente. Los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos deben incluir los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la tarea.

**2330- DOCUMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

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

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

**2400- COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

El auditor interno debe comunicar los resultados de los trabajos realizados, informa de los resultados y determina si las acciones correctivas tomadas por la alta dirección son las adecuadas.

Fuente: (Interna, 2013)

El modelo del COSO, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones de control a nivel internacional. Hasta en estos tiempos todos los modelos persiguen el mismo propósito con diferentes definiciones, aunque su enfoque es al mismo, mostrando mucha similitud. (Resumen Ejecutivo COSO, Guía elaborada por Auditores Internos de España, 2013)



Fuente: (Estupiñan, 2006)

Para realizar una administración de riesgo corporativo es necesario considerar ocho componentes relacionados entre sí, dichos componentes se describen a continuación:

a) Ambiente interno.

El control interno está diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la realización de los objetivos establecidos en las áreas, la información y el cumplimiento. Los responsables de llevar a cabo este proceso son el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad; es decir, que el ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización, los valores éticos que son practicados que son un elemento esencial para el buen funcionamiento de la organización.

b) Establecimiento de Objetivos.

La administración de riesgos debe asegurarse que la dirección haya fijado sus objetivos visualizando la sustentación de la misión de la entidad. Los objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar los riesgos que afectan la empresa.

Las empresas industriales deben dar cumplimiento a su misión y visión, trazándose objetivos los cuales se desarrollan a partir del diseño de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de los objetivos se puede ver afectado por la presencia del riesgo.

c) Identificación de Eventos.

La dirección identifica los eventos potenciales que afectaran la entidad y determinan si presentan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Las oportunidades sirven a la dirección como una fuente de creación de estrategias y establecimiento de objetivos. Los sucesos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados separando y diferenciando los riesgos de las oportunidades.

d) Evaluación de Riesgos.

La identificación y análisis de riesgos se relacionan con el logro de los objetivos, la administración cuantifica la magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. Los riesgos se analizan considerando su ocurrencia y la probabilidad de impacto como base para determinar cómo deben de ser gestionados. En este componente el auditor identifica las áreas más importantes expuestas a mayores riesgos y diseña programas de auditoria para examinar los controles que tienen mayor relevancia.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- ✓ Avances tecnológicos.
- ✓ Cambios en los ambientes operativos
- ✓ Nuevas líneas de negocios
- ✓ Reestructuración corporativa
- ✓ Personal nuevo
- ✓ Rápido crecimiento



e) Respuesta a los Riesgos.

Los riesgos de alta probabilidad e impacto, ningún riesgos debe ser ignorado, para un mayor entendimiento del riesgo obtenido, se puede utilizar el resultado de una matriz probabilidad versus impacto y así planificar una respuesta a aquellos riesgos que requieren mayor atención.

La dirección selecciona posibles respuestas para reducir los riesgos identificados, desarrolla una serie de políticas y procedimientos para alinearlos con el riesgo aceptado.

f) Actividades de Control.

Estas contribuyen a garantizar que las acciones sean tomadas para darle una solución al riesgo y lograr la ejecución de los objetivos de la entidad. Estas se realizan en todas las áreas de la organización a todos los niveles y en todas las funciones.

Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.

g) Información y comunicaciones.

La comunicación entre áreas ayuda la reducción de costos y a tener una información oportuna de tal manera que permita a las personas entender y cumplir con sus obligaciones laborales; además ayuda a una adecuada toma de decisiones, todo el personal debe conocer las responsabilidades del control que le corresponden.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten al personal el cumplimiento de sus responsabilidades. Los sistemas de información producen datos operacionales financieros y suplementarios que hacen posible controlar y manejar los negocios.

h) Monitoreo.

Para asegurarse de que el proceso se realizó como se planeó y comprobar que los controles implementados por la organización son efectivos ante las diversas situaciones que ocurren alrededor; los controles internos deben ser monitoreados constantemente para cerciorarse que los procesos se encuentran operando según lo planeado.

## 1.7 MARCO LEGAL

La adecuada administración de costos del sector industrial en El Salvador está teniendo mayor importancia dentro de las entidades, con la finalidad de optimizar sus recursos, esta no se encuentra directamente identificada en la legislación vigente, sin embargo, hay leyes que afectan al sector y empresas en general en la realización de la misma entre las cuales se mencionan:

### 1.7.1 Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Esta ley es aplicado a las empresas industriales, por las actividades que se realizan y el grado de peligrosidad que algunas poseen, tiene por objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

El empleador posee la responsabilidad de formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa. Toda empresa incluyendo las industriales está en la obligación según esta ley a elaborar y ejecutar un plan dentro de las instalaciones con la finalidad de mejorar las condiciones y seguridad del personal.

Los procesos industriales que dé origen a polvos, gases, vapores, humos o emanaciones nocivas de cualquier género, debe contar con dispositivos destinados a evitar la contaminación del aire y disponer de ellos en tal forma, que no constituyan un peligro para la salud de los trabajadores o poblaciones vecinas, en cuyo caso la Dirección General de Previsión Social avisará a las entidades competentes. Siendo estas una clasificación dentro de las empresas industriales de las empresas de productos derivados del petróleo.

## 1.7.2 Ley de Registro de Comercio

Toda entidad para estar debidamente establecida en el país según el artículo 13 en el registro se inscribirá y registrarán las matriculas de empresa, escrituras de constitución, modificaciones y cualquier otro documento, acto o contrato que este sujeto a formalidad de registro conforme a código de comercio o leyes especiales. Por tanto las entidades industriales están en la obligación, así como las demás entidades al cumplimiento de esta ley para su legal funcionamiento.

### 1.7.3 Código de Comercio.

Según el Art. 435 el comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría lo cual es aplicable al sector industrial, así como a los demás sectores.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el contador público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el auditor externo quien autorizará los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización según lo establece el art 438.

Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el contador público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado.

La oficina que ejerce la vigilancia del estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación, pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso, todo de conformidad a la ley.

El código de comercio establece las responsabilidades que tienen las empresas en lo que respecta la parte de registros formales de sus operaciones; las obligaciones que tiene para presentar los libros y las responsabilidades del administrador a contratar un Auditor Externo.

#### 1.7.4 Ley de Medio Ambiente.

Esta ley establece los permisos con que deben de contar las empresas industriales para la realización de sus actividades; tanto de, el Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Gobiernos y Municipalidades, la administración debe cumplir y considerar el proceso de gestión de riesgo”.

La presente ley según el artículo 1 tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refiere a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia.

Para el inicio y operación, de las actividades, obras o proyectos definidos en esta ley, deberán contar con un permiso ambiental. Corresponderá al Ministerio emitir el permiso ambiental, previa aprobación del estudio de impacto ambiental.

El permiso ambiental obligará al titular de la actividad, obra o proyecto, a realizar todas las acciones de prevención, atenuación o compensación, establecidos en el Programa de Manejo Ambiental , como parte del Estudio de Impacto Ambiental, el cual será aprobado como condición para el otorgamiento del Permiso Ambiental.

La validez del Permiso Ambiental de ubicación y construcción será por el tiempo que dure la construcción de la obra física; una vez terminada la misma, incluyendo las obras o instalaciones de tratamiento y atenuación de impactos ambientales, se emitirá el Permiso Ambiental de Funcionamiento por el tiempo de su vida útil y etapa de abandono, sujeto al seguimiento y fiscalización del Ministerio.

### 1.7.5 Código de Trabajo.

El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. Algunas empresas industriales poseen contratos colectivos los cuales igualmente los regula este código.

El sector industrial posee diversos giros en los cuales algunos tiende a aplicar el artículo 108 de labores insalubres las que por las condiciones en que se realizan o por su propia naturaleza, pueden causar daño a la salud de los trabajadores; y aquéllas en que el daño puede ser ocasionado por la clase de los materiales empleados, elaborados o desprendidos, o por los residuos sólidos, líquidos o gaseosos que dejaren, tales como:

- a) Las que ofrezcan peligro de envenenamiento por el manejo de sustancias tóxicas o de las materias que las originan;
- b) Toda operación industrial en cuya ejecución se desprenden gases o vapores;
- c) Cualquier operación en cuya ejecución se desprendan polvos peligrosos o nocivos; y
- d) Las demás que se especifican en las leyes, reglamentos sobre seguridad e higiene, convenciones o contratos colectivos, contratos individuales y reglamentos internos de trabajo.

Así mismo, es obligación de todo patrón de adoptar y poner en práctica las medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.

Tanto para el Sector Comercio como Sector Industria establece las prestaciones que tienen los empleados en cuanto Salario, días de asueto, días de descanso, vacaciones y prestaciones que la ley le establece, así también a proporcionar las herramientas útiles para que desempeñe su trabajo.

### 1.7.6 Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.

Según el artículo 18 de esta ley las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, titulares de empresas que se dediquen a la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o las que se dediquen a la comercialización de bienes relacionados a las artesanías, industria textil, maquila textil o confección de ropa, para la exportación directa o indirecta al área Centroamericana o fuera de ésta, y que por razones técnicas justifiquen que no pueden estar ubicadas en

Zonas Francas, podrán solicitar al Ministerio de Economía que su establecimiento sea declarado Depósito para Perfeccionamiento Activo, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Ubicación en zonas de vocación industrial, agrícola, comercial o agroindustria, calificado por la autoridad competente;
- b) Que sus instalaciones cumplan con condiciones adecuadas de seguridad industrial, laboral y ambiental;
- c) Estructura administrativa y financiera formal.

Además, que sus establecimientos cumplan con las edificaciones e infraestructura y las necesarias a las actividades que desarrollarán, así como también el disponer de controles y registros contables de sus operaciones.

#### 1.7.7 Ley de la Superintendencia de las Obligaciones Mercantiles

Según el artículo 2 de esta ley “La superintendencia ejercerá la vigilancia por parte del estado, sobre comerciantes, tanto nacionales como extranjeros, y sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y contables”.

Las empresas industriales en El Salvador, por ser entidades legalmente establecidas, están sujetas a esta ley, y la superintendencia posee la facultad en caso de no cumplir las obligaciones mercantiles y contables, de sancionar y velar por el cumplimiento de dichas leyes.

#### 1.7.8 Ley del Impuesto Sobre la Renta

Las empresas industriales son sujetos pasivos, en el artículo 2 estipula que se entiende como renta obtenida todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos proveniente de cualquier fuente, incluyendo tales como: b) de la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicios o de cualquier naturaleza. Cabe mencionar la existencia de beneficios fiscales aplicables a unas selectivas empresas industriales debido a su ubicación geográfica la cual se mencionan en la Ley de zonas francas industriales y comercialización.

### 1.7.9 Ley Contra El Lavado de Dinero y de Activos

Esta ley según el artículo 2 es aplicable a cualquier persona natural o jurídica, aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, estando obligados a informar a la autoridad competente el origen lícito de las transacciones realizadas, esto es aplicable en la industria debido a que en muchas ocasiones son inversionistas y/o clientes extranjeros de los cuales provienen los fondos. Por tanto, estas empresas están obligadas a informar cualquier anomalía o situación sospechosa para evitar convertirse en cómplices según lo estipula dicha ley.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

El trabajo se desarrolló bajo el método hipotético deductivo, ya que este proporciona herramientas que permiten conocer más a profundidad la situación de la problemática en las empresas del sector industrial. Posteriormente se llevó a cabo la comprobación de las hipótesis planteadas, por medio del análisis de la información recabada y el correspondiente diagnóstico.

Se estableció una investigación de recopilación bibliográfica; por lo que el trabajo investigativo, permite hacer examen de la importancia de contar con un Plan de Auditoría basado en riesgo para la detección de factores que inciden en la organización y toma de decisiones dentro de la empresa. Este método es de ayuda ya que a través del desarrollo de la investigación se pueden deducir conclusiones y recomendaciones sobre la problemática que afecta a las entidades industriales.

### **2.2 Unidades de análisis**

Las unidades de estudio de la investigación fueron el personal integrante de las Unidades de Auditoría Interna que poseen las empresas del Sector Industrial inscritas a la ASI y analizar la función que ejercen siendo contratados por la entidad o sin son parte de la organización misma

### **2.3 Universo**

Se consideró la población y eligiendo los elementos, en función de que sean representativos, todas las empresas asociadas a la Asociación Salvadoreña de Industriales. Según el archivo proporcionado por la Asociación Salvadoreña de Industriales, se cuenta con un universo de 419 empresas industriales asociadas.

Se utilizó el método aleatorio Estratificado; ya que el sector interés de estudio está dividido en nueve actividades, siendo importante dentro de la muestra la representación de todos los extractos considerados, a continuación se detallan la cantidad de empresas del sector industrial que desarrollan las diferentes actividades:



N°	ACTIVIDAD	CANTIDAD.
1	Alimentos, Bebidas y Tabaco	78
2	Textiles, Productos de Cuero y Vestuario	43
3	Industria de la Madera/ construcción.	54
4	Productos de Papel/cartón	26
5	Químicos Minerales no Metálicos / Minerales/Plásticos.	40
6	Metales Básicos	19
7	Fabricación de Productos Metálicos	28
8	Otras Industrias/ servicios de informática	82
9	Electricidad, Gas y Productos derivados del Petróleo	49
	TOTAL	<b>419</b>

#### 2.4 Muestra

La fórmula para determinación del tamaño de la muestra fue la siguiente (Kelmansky, Diana M., 2009):

$$n = \frac{(Z)^2 PQN}{Z^2PQ+(N-1) e^2}$$

Dónde:

n. tamaño de la muestra o número de elemento de la muestra

N: población = 419

Z<sup>2</sup>: nivel de confianza =1.96

P: proporción de éxito = 0.90

E: margen de error = 0.10

Q: probabilidad de fracaso = 0.10

PROCEDIMIENTO:

$$n = \frac{(Z)^2 PQN}{Z^2PQ+(N-1) e^2}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10) (419)}{(1.96)^2 (0.90) (0.10) + (419-1) (0.10)^2}$$

$$n = \frac{144.866736}{4.525744}$$

n = 32.009 » 32 Industrias.

## 2.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

En la investigación se utilizó como herramienta el cuestionario, está compuesto por un conjunto de preguntas cerradas y en caso de ser necesario preguntas abiertas de respuestas múltiples, de tal forma que proporcione los elementos necesarios para el desarrollo del estudio (ver Anexo 2)

Esta investigación se abordó de dos formas: investigación bibliográfica y de campo, en la primera se recopiló la documentación que existe en los libros de textos, revistas, boletines y páginas de internet relacionados con el tema; para la segunda el instrumento a utilizar fue el cuestionario, con preguntas que conlleven al análisis de la problemática planteada que sirvió de base para recolectar información de las entidades para el posterior procesamiento.

## 2.6 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información adquirida a través de los instrumentos y técnicas de medición, se efectuó por medio de Microsoft Office Excel que proporciona las herramientas adecuadas para agrupar y ordenar los datos, en donde se vació y tabuló la información, generando las gráficas para el adecuado análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

## 2.7 Análisis e interpretación de los resultados

Se estableció como herramienta para el estudio, la información obtenida y procesada del personal de las unidades de auditoría interna y/o contadores públicos que ejercen la función de auditores internos. Se realizó un análisis de cada una de las interrogantes del cuestionario, para verificar la independencia de cada una de las respuestas obtenidas por la muestra establecida, expresando los resultados de manera porcentual, de tal forma que permitió formular un diagnóstico considerando variables.

## 2.8 Diagnóstico de la investigación

### 2.8.1 Importancia de la unidad de auditoría interna en la toma de decisiones

El contar con un departamento de auditoría interna ayuda a enlazar la Gerencia de una Organización y su Comité Directivo estrechamente, es importante la ubicación de la Unidad de Auditoría interna dentro del organigrama de la entidad ya que este sirve como una red de seguridad de la entidad para el cumplimiento de las reglas y políticas del negocio en general, lo que de ser desempeñada la labor de la manera adecuada es de ayuda a la dirección en la administración de costos.

En esta investigación se determinó que el 94% de las empresas cumple con lo que establecen las normas internacionales para el ejercicio de la profesión de la auditoría interna, de contar con un departamento de auditoría interna dentro de la organización que establezca controles adecuados y pueda analizar y supervisar la información que presentan las diferentes áreas, y así tomar decisiones adecuadas y en beneficio para la organización.

Una de las responsabilidades del auditor dentro de la organización es evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos; al evaluar los procesos, procedimientos y políticas que la entidad utiliza para el control interno. Los auditores internos pueden reforzar los procedimientos y procesos que la entidad utiliza para así lograr un mejor control.

En el 57% de las empresas encuestadas, su plan de auditoría interna basado en riesgos no es aprobado por la alta gerencia, lo que refleja la falta de interés de las organizaciones a los trabajos de auditoría interna, y esto les repercute en los costos dentro de la organización lo que es debido a que los recursos no se utilizan de la mejor manera.

Una de las Normas del Instituto de Auditores Internos, es la que establece que los Planes de Auditoría preparados por la Unidad de Auditoría, deben ser presentados para su aprobación, tanto de la alta dirección, como del Comité de Auditoría, ya que ambos son finalmente responsables, conjuntamente con el Director de Auditoría Interna, de su adecuado contenido.

El plan de auditoría interna basado en riesgos en la mayoría de las empresas lo preparan anualmente representando un 67% del total de las empresas encuestadas, lo que conlleva a presentar una herramienta para la presentación oportuna de resultados para la toma de decisiones, aunque puede

generar limitantes en la gestión de riesgos durante la evaluación del mismo, ya que las reuniones para la discusión y medidas a tomar sobre dichos riesgos, en varias ocasiones no pueden ser realizadas frecuentemente acorde a las necesidades.

El plan de trabajo es un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos trazados por auditores internos con relación a las metas establecidas por la organización; pero esto carece de importancia en algunas organizaciones dado que un 20% si se le aprueba el plan de auditoría de manera oportuna, lo cual representa una mínima parte del total de las empresas industriales.

Las actividades de consultoría en auditoría interna se desempeña en diferentes modalidades, desde trabajos formales definidos en acuerdos escritos, hasta actividades de consulta, entre los cuales se encuentra la participación en comités de la dirección o en equipos de proyectos; sin embargo dichos servicios de consultoría son identificados en el estatuto de auditoría, pero en la mayoría de las compañías no se incluyen dentro del plan, representando un 88% de las entidades, lo que define que la dirección no considera la necesidad o importancia de este servicio de forma programada dentro del plan, por lo que se considera una deficiencia del mismo y riesgo en la aplicación de medidas de control a implementar acorde a los cambios que en la entidad y en el mercado suceden, incurriendo además en la utilización de mayores recursos posteriores afectando las metas y objetivos trazados.

La unidad de auditoría interna dentro de las entidades está en la obligación de proporcionar al auditor interno la documentación necesaria para el desarrollo de su actividad de auditoría, así como para el desarrollo de las técnicas de calidad, metodologías de planeación y ejecución, sin embargo no todas las entidades cuentan con esa información, lo que es una limitante y así mismo deficiencia en la labor del auditor interno. Entre los documentos más comunes con que cuenta la mayoría de empresas está el plan estratégico de auditoría que lo posee el 84% de las empresas industriales encuestadas, lo que deduce que la mayoría de compañías lo elaboran y sirve como herramienta para el logro de los objetivos planteados. En segundo lugar está el manual de funciones con un 63%, siendo este una herramienta básica sobre las actividades que se realizan en el cargo, sin embargo, muchas empresas no lo poseen, generando deficiencias y mal utilización de recursos. Posteriormente está el manual de auditoría interna, el cual no lo poseen la mayoría de entidades puesto que solo el 13% lo tienen, siendo importante dentro del trabajo de auditoría interna, las entidades no proporcionan la importancia adecuada para el funcionamiento, ya que la unidad, en su mayoría no cuentan con estatuto de auditoría y limita las obligaciones por lo que no les es exigible la existencia e implementación de dicha herramienta dentro de

la unidad. El manual de organización de la unidad de auditoría interna que lo poseen un 9% de las entidades, por ser una herramienta interna dentro de la unidad la mayoría no la posee lo que conlleva a la dualidad de mandos o jerarquías dentro de la unidad generando atrasos en el trabajo programado.

**TABLA 3: Importancia de la unidad de auditoría**

Pregunta	Alternativa	Absoluta	Relativa
1	Compañías encuestadas que poseen la unidad de auditoría interna	30	94%
2	Entidades que la gerencia no conoce el contenido del plan de auditoría	18	57%
6	Empresas que preparan anualmente el plan de auditoría	20	67%
7	Sociedades que en su plan de auditoría interna toman a bien incluir la evaluación de la administración de costos	6	20%
12	Compañías que no consideran la labor de auditoría interna de consultoría para la toma de decisiones	26	88%
14	Unidades de auditoría interna que cuentan con la documentación pertinente para ejecutar su trabajo en pro a la administración		
	Manual de funciones	20	63%
	Manual de auditoría interna	4	13%
	Plan estratégico de auditoría	27	84%
	Manual de organización de la unidad de auditoría	3	9%

Fuente: Resultados de investigación de campo.

## 2.8.2 Situación actual de las compañías encuestadas en lo relativo a la implementación de la auditoría interna en la administración de costos

La falta de elaboración de un plan de auditoría con enfoque de riesgo, limita a los auditores internos a realizar su trabajo de manera que garantice que los resultados obtenidos sean óptimos y que ayuden a agregar valor a la organización mediante una adecuada toma de decisiones.

Con respecto al estudio realizado, el 93% de las empresas elaboran un plan de auditoría basado en el enfoque riesgos que les sirve como guía para la realización de las auditorías, lo cual permite que el departamento realice sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

El auditor deberá planear su trabajo de modo que la auditoría sea desarrollada de una manera efectiva, la planeación consiste en desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. Las entidades que cuentan con un plan de Auditoría basada en riesgos son evaluados sus procedimientos y procesos utilizados para el control, para verificar la preparación ante cualquier eventualidad, de no estar actualizados los procesos, el auditor tiene la responsabilidad de fortalecer los procesos y procedimientos.

Para diseñar un plan anual de auditoría se debe centralizar en aquellas áreas de negocios o procesos significativos respecto al tipo de riesgo que enfrenta la empresa e identificar unidades organizacionales con mayor impacto según el valor o volumen de las actividades.

El 47% de las unidades de auditoría interna de las empresas presentan un plan de auditoría interna el cual es aprobado por Junta Directiva, lo que constituye una herramienta para la evaluación efectiva de procesos y el 77% lo hacen bajo el enfoque riesgo, lo cual es necesario por el grado de incertidumbre cada vez mayor que enfrentan las organizaciones, por efectos de la globalización, la complejidad de los negocios y los avances tecnológicos. El desafío es determinar cuánto de esta incertidumbre se está preparado para aceptar. Con la evolución y dinámica de los negocios se plantea una gran oportunidad para fortalecer y optimizar la función de auditoría interna en el sentido de agregar valor y contribuir efectivamente al logro de los objetivos de las compañías.

El 23% de las empresas industriales preparan del plan de auditoría de manera semestral, considerando esto como una estrategia en cuanto a las evaluaciones el control para dar seguimiento y solución a una adecuada administración de la amenaza dentro de la organización y así obtener resultados de manera inmediata para su gestión.

La auditoría basada en riesgos requiere que el auditor en primera instancia conozca la entidad, para posteriormente identifique y evalúe los niveles que la organización está dispuesta a aceptar. Pero el 73% estima que el plan no es de ayuda oportuna para la administración de costos, identificando las debilidades que este posee en las diferentes áreas del negocio. Para alcanzar la eficiencia, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos. El implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar la administración financiera del Servicio, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico y de infraestructura necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Dirección es de ayuda para administrar los costos.

Para la realización de las actividades en una empresa industrial es importante estar a la vanguardia de la tecnología; y tener los recursos necesarios para una producción eficaz. Es por eso que dentro del plan de auditoría basado en riesgo es necesaria la evaluación de los controles que se aplican en los departamentos tecnológicos y físicos ayudando a reforzar o a descubrir posibles amenazas en la empresa.

El estatuto de auditoría interna es importante en la medida que es un lineamiento de las funciones y obligaciones que la unidad de auditoría interna o en su caso el director de auditoría interna posee en la empresa, por lo que es necesario la existencia del mismo; sin embargo el 77% de las empresas encuestadas no poseen un estatuto de auditoría dentro de la misma, lo que ocasiona que la unidad de auditoría limite sus acciones, ya que no está definido adecuadamente cual es el propósito y autoridad dentro de la organización, y puede ocasionar variantes o dualidad de funciones, por lo que es necesario que dicha información se mantenga por escrita y debidamente autorizado para la gestión de auditoría.

La auditoría interna es una actividad independiente y sus resultados deben ser presentados a los niveles de gobierno corporativo por lo que en las empresas industriales en su mayoría son presentados a la junta directiva representado en un 60% ayudando a la toma de decisiones y que sirva como herramienta para la administración de recursos de forma adecuada, otras empresas representadas con un 23% entregan sus informes a la gerencia general, lo cual no es recomendable debido a que la unidad de auditoría se encuentra a nivel superior a gerencia y su informe ayuda a la toma de decisiones, más sin embargo la gerencia no le da el uso adecuado a dicha información y un 17% lo destinan al comité de auditoría que son los que realizan la evaluación por separado de los controles con un enfoque diferente, lo que no ayuda a la dirección en la toma de decisiones y por ende a la administración de recursos.

El 77% de las empresas elaboran su plan de auditoría basado en riesgos y las que no, es por no poseer información o porque no le es solicitado, aunque estas empresas representan una mínima cantidad de la población, el no elaborar el plan de auditoría basado en riesgos implica una evaluación deficiente de controles por lo que no es recomendable ya que las entidades no hacen identificación y valoración para administrar los riesgos y no proporcionan el seguimiento adecuado a los mismos.

**TABLA 4:**

**Implementación de auditoría interna en la administración de costos en las compañías**

Pregunta	Alternativa	Absoluta	Relativa
2	Compañías que cuentan con auditoría interna y que elaboran su plan basado en riesgos	28	93%
3	Empresas que su plan de auditoría es conocido por el gobierno corporativo	14	47%
4	Sociedades que preparan su plan de auditoría considerando el enfoque de riesgos	23	77%
6	Entidades que consideren prudentes preparar su plan de auditoría semestralmente	7	23%
7	Compañías que no consideran importante dentro de su plan de auditoría incluir la administración de costos	22	73%
8	Criterios que toman los auditores internos para la elaboración de las áreas críticas del plan auditoría interna:		
	Recursos humanos	27	84%
	Recursos financieros	12	38%
	Recursos físicos	7	22%
	Recursos tecnológicos	23	72%
	Políticas	15	47%
	Estrategias	26	81%
	Educación continua	0	0%
	Recursos de producción	9	28%
	Costos industriales	18	56%
13	Compañías que cuentan con la unidad de auditoría interna y sus estatutos no están aprobados por la administración	23	77%



Pregunta	Alternativa	Absoluta	Relativa
15	Importancia de la comunicación de la auditoría interna en el nivel estratégico de la compañía que influye en la toma de decisiones		
	Junta directiva	18	56%
	Comité de auditoría	6	19%
	Gerencia general	8	25%
16	Empresas encuestadas que no elaboran el plan de auditoría interna basado en riesgos por desconocimiento.	2	7%

Fuente: Resultados de investigación de campo

### 2.8.3 Importancia de la unidad de auditoría interna en el desarrollo de las áreas de negocio de las compañías

Las áreas de negocios dentro de las compañías representan elementos fundamentales en la determinación de los niveles de costos que en cada área se realizan por lo cual es importante considerar el papel que desempeña la auditoría interna y las medidas que la dirección considera en base a las evaluaciones y resultados realizados a los controles establecidos.

A pesar de que la mayor cantidad de empresas posee auditoría interna el 23% de estas no elaboran un plan de auditoría basado en riesgo, desconociendo los procesos que en algunos departamentos se llevan a cabo para el desempeño de sus actividades, lo que afecta en la administración de costos por el desconocimiento de los riesgos de las áreas de operación de la organización, siendo una desventaja a nivel estratégico y en la optimización de sus recursos.

El plan de trabajo en varias entidades no es elaborado bajo un enfoque riesgo por diferentes razones entre las cuales cabe destacar la falta de definición de los niveles de aceptación por parte de la dirección, los planes estratégicos que no incluyen los niveles de riesgo y los objetivos trazados por la elaboración de forma general.

La falta de definición de niveles de aceptación de riesgos por parte de la organización, no permite a la unidad de auditoría incluir dentro del plan, de manera acertada, aquellas áreas afectadas por mal proceso de los controles internos de los cuales al no tener referencia se vuelven mayormente vulnerables y difíciles

de identificar por parte del auditor. Por tal motivo si se identifican y aplican dichos niveles, el trabajo de la auditoría se vuelve eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

Los criterios de aceptación de riesgos deben estar definidos en la metodología de gestión que se emplea durante la etapa de evaluación de posibles amenazas. En la etapa de tratamiento de riesgos la organización emplea otros criterios bajo los cuáles se aceptarán los eventos de niveles no aceptables.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones.

El control interno es amplio e incluye muchos factores y áreas dentro de la entidad, por lo cual es relevante la distinción de la forma en que estas realizan la evaluación del mismo, porque de ello depende la eficiencia del control. Las evaluaciones de control interno el 50% las realizan por áreas específicas, con la finalidad de obtener un mayor control y cobertura dentro de la organización, siendo una herramienta útil acorde a las necesidades y obteniendo ventaja en las oportunidades del mercado a través de la realización de una auditoría de gestión adecuada y oportuna para la toma de decisiones. Esto implica que el resto no consideran la importancia en aplicar la evaluación específica por área, lo que genera desventaja a nivel estratégico con las entidades que lo hacen y esto incide en la dirección siendo obstáculo para realizar la adecuada auditoría de gestión.

Un 57% de empresas consideran que no se les suministra a sus departamentos un presupuesto apropiado y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo, siendo un riesgo significativo pues al no poseer los recursos necesarios genera deficiencia en los controles debido a que no necesariamente es el incumplimiento por parte del personal, sino la falta de recursos que ocasionan limitantes que obstaculizan los objetivos trazados a cada departamento por la dirección, evitando el cumplimiento global de los mismos, caso contrario, al poseer un presupuesto adecuado y materiales necesarios en cada departamento, el control interno se puede evaluar eficazmente y tomar las medidas adecuadas para superar las debilidades que este pudiese tener, con la finalidad de lograr la administración de recursos para tomar las decisiones adecuadas y oportunas para la optimización de recursos y mercado.

El sector industrial posee un mercado cambiante en el que las empresas operan. Según las empresas encuestadas, un 54% de estas dan la importancia adecuada al plan de auditoría para tomar las

decisiones dentro de la entidad, caso contrario, las empresas se encuentran un eslabón atrás de la competencia, el sector industrial posee mucha competitividad de mercado, por lo que es necesario realizar una buena gestión mediante el seguimiento de un plan basado en riesgos.

**TABLA 5:**

**Influencia de la unidad de auditoría interna en las áreas de negocio**

Pregunta	Alternativa	Absoluta	Relativa
4	Compañías que al momento de elaborar su plan de auditoría no incluyen el enfoque de riesgos para sus áreas de negocios	7	29%
5	Razones por la que la compañía encuestada no incluye en su plan de auditoría la evaluación de riesgos		
	La dirección no tiene definidos niveles de aceptación	3	9%
	Los cambios en los niveles del negocio afecta directamente la estructura del plan	1	3%
	Los planes estratégicos no incluyen los niveles de riesgo y los objetivos trazados para ello.	1	3%
9	Entidades encuestadas que consideran que es necesaria la evaluación del control interno por áreas específicas del negocio	15	50%
10	Empresas encuestadas que consideran que es importante incluir dentro del plan de auditoría el presupuesto apropiado de los elementos del costo en el desarrollo de sus operaciones principales	17	57%
11	Entidades que consideran importantes el plan de auditoría interna en la toma de decisiones	16	54%

Fuente: Resultados de investigación de campo

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS PARA EMPRESAS INDUSTRIALES**

### **3.1. Información general.**

El presente plan de auditoría está orientado a contribuir al adecuado trabajo a desempeñar por los auditores internos, como una herramienta indispensable para dar valor agregado a las operaciones establecidas por cada empresa.

#### **3.1.1 Objetivo**

Contribuir a la dirección de las entidades del sector industrial por medio de la elaboración de un plan de auditoría que ayude a la administración de costos como herramienta de control, colaborando en el análisis y verificación de cumplimiento de las políticas establecidas; así mismo el seguimiento de los manuales que la empresa posee para las diferentes áreas de negocio, promoviendo un control interno efectivo y optimizando los recursos en los diversos procesos ayudando a generar valor y así a la adecuada toma de decisiones de la dirección.

#### **3.1.2 Alcance.**

Se pretende que los auditores de las empresas industriales, realicen un desarrollo adecuado de auditoría enfocada a la gestión de riesgos por medio del análisis del control interno con énfasis en las áreas de negocio para ayudar a efectuar mejoras a los procesos de la organización y brindar seguimiento a las amenazas detectadas en los diferentes procesos del negocio para la adecuada administración de costos de las diferentes áreas.

El éxito y fracaso de las empresas industriales depende en gran medida de las decisiones que se tomen en determinado momento, ya sea para resolver un problema o aprovechar una oportunidad, por tal razón un plan de auditoría basado en el enfoque riesgos establece un grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos trazados por la entidad y así verifica la utilización racional de los recursos y mejora las diferentes operaciones realizada por la empresa.

El plan de auditoría basado en riesgos contribuye a la detección oportuna de posibles amenazas, ya sea por la falta de controles o por el poco interés en su implementación. En un mundo globalizado, es necesario que las empresas industriales cuenten con una herramienta que les permita medir su grado de optimización de recursos, tanto humanos como económicos y financieros, así también una verificación efectiva en los controles operativos de la empresa.

La contribución a los auditores radica, por medio del aporte de un plan anual de trabajo que contribuya a la gestión de riesgos. Debido a los crecientes cambios en el entorno de las organizaciones, existen cada vez, nuevos riesgos e impactos en los procesos, por lo cual se necesitan identificar previamente y solucionarlos oportunamente estableciendo procesos que conlleven a la integración de las diferentes revisiones de la auditoría, logrando un análisis, identificación y mitigación de los riesgos por medio de controles, informes, seguimiento y supervisión.

La administración conoce los procesos y las actividades que se realizan en cada área de la empresa y verifica el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos. Con la implementación del modelo, se podrán obtener resultados confiables de la administración de la empresa, lo que permitirá que la entidad tenga bases suficientes para la toma de decisiones.

Las prácticas detalladas en este plan son de uso recomendado, y en algunos casos habrá necesidad de ser adaptadas a las circunstancias específicas de cada una de las empresas, dado que cada entidad posee diferentes actividades de control, persigue sus propios objetivos, utilizando diferentes estrategias o técnicas para poder alcanzarlos.

### 3.1.3 Generalidades de las empresas industriales.

El identificar las empresas Industriales permitirá obtener un entendimiento integral, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que ayuda a una adecuada planificación, ejecución y resultados en la auditoría a un costo y tiempo razonables. En este apartado se le solicitará a la empresa toda la información necesaria para obtener un conocimiento general de las operaciones financieras de la entidad. Dentro de los factores a tener en consideración se puede mencionar:

#### 3.1.3.1 Entorno de la industria.

La primera actividad que se debe realizar por el equipo de auditoría es el conocimiento de la entidad y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Es importante obtener un conocimiento general de la empresa, dando un mayor énfasis a su actividad principal, lo que permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de Auditoría a un costo y tiempo razonables.

Se hará un conocimiento general de las operaciones relacionadas al entorno tomando en cuenta los factores más importantes que afectan las operaciones de la Industria:

- a) El mercado para el que la empresa produce; es decir la demanda que tiene que satisfacer con sus bienes y/o productos.

- b) Los recursos tecnológicos empleados en el área de producción, capacidad instalada de la empresa, para la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- c) Entorno de regulación; dentro de ello se tendrá en cuenta la legislación y regulación que afecta la operatividad de la industria.
- d) Impuestos/ Gobierno y Municipales
- e) Políticas del gobierno que afectan la Industria, Incluyendo beneficios y/o incentivos por parte del gobierno.
- f) Requisitos Ambientales y otros factores que de una u otra manera puedan afectar las operaciones de la industria.

Dentro de la estructura organizativa de la empresas industriales se determina que la mayoría posee departamento de auditoría interna y este determina que una de las responsabilidades del auditor dentro de la organización es evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos; al evaluar los procesos, procedimientos y políticas que la entidad utiliza para el control interno. Los auditores internos pueden reforzar los procedimientos y procesos que la entidad utiliza para así lograr un mejor control y una toma de decisiones oportuna.

En la actualidad las empresas elaboran un plan de auditoria basado en el enfoque riesgos que les sirve como guía para la realización de las auditorias, lo cual permite que el departamento realice sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

Actualmente las auditorias se realizan de acuerdo a las necesidades de la junta directiva, y a algunos casos que se dan en las salas de venta y departamento administrativo en forma sorpresiva, sin que exista un programa previo en su alcance, naturaleza y oportunidad de cada trabajo. Debido a que las operaciones y procesos de la compañía se han incrementado considerablemente y los departamentos de auditoría no poseen procedimientos suficientes para realizar su trabajo. Las empresas industriales en El Salvador tienen en común ciertos objetivos y estrategias entre las cuales se encuentran los siguientes:

- a) Cumplir con altos estándares de calidad en productos, procesos.
- b) Optimización de los procesos de producción.
- c) Aumento en la rentabilidad de las compañías.
- d) Utilización de maquinaria con tecnología de punta.
- e) Generar mayor presencia en el mercado de productos plásticos.

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la naturaleza de la entidad, es decir las operaciones que esta realiza, lo que permite al auditor conocer y entender los tipos de transacciones que en la empresa se generan.

En el análisis general y examen preliminar, se obtendrá la información relevante de la organización a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría en la que se obtienen los insumos necesarios del conocimiento y comprensión de la entidad para definir en qué forma se evaluará la gestión, es decir la estrategia de auditoría.

Este plan por estar dirigido a empresas del sector industrial y con base a la administración de costos se clasifica las áreas de riesgo más influyentes en 3 categorías:

**Emergentes:**

El área de recursos humanos; esta se encuentra estrechamente ligada a la determinación de costos porque con base al perfil de contratación que se realice así será la calidad y la optimización en la producción y demás áreas.

El departamento de producción influye por el seguimiento de los procesos estipulados que están elaborados con la finalidad de optimizar los recursos y evitar el desperdicio de materiales por lo que al no cumplir con el control los costos tienden a incrementar, así mismo el control de calidad que afecta directamente el marketing por lo que es necesario una producción de calidad.

El área de compras es otro factor determinante en la administración de costos porque de la gestión de compra que se realice y del seguimiento de controles de cotización, calidad de materias primas, maquinarias, suministros afecta directamente los costos de producción.

**Urgente:**

El área de contabilidad, que se encarga de la emisión de informes y presupuestación para los diferentes departamentos y llevar un control de los ingresos y egresos de la entidad, así como la gestión de cobros a clientes para evitar morosidad.

El área de ventas afecta en el proceso de ventas y en la formulación de categorías de clientes en el afán de determinar clientes sujetos a créditos y otros que no aplican, así mismo el cumplimiento de precios establecidos para la venta cumpliendo las políticas establecidos por la entidad.

**Importante:**

El marketing es necesario que tenga conocimientos de los costos para lograr estrategias de mercado que sirvan para incrementar las utilidades de la entidad.

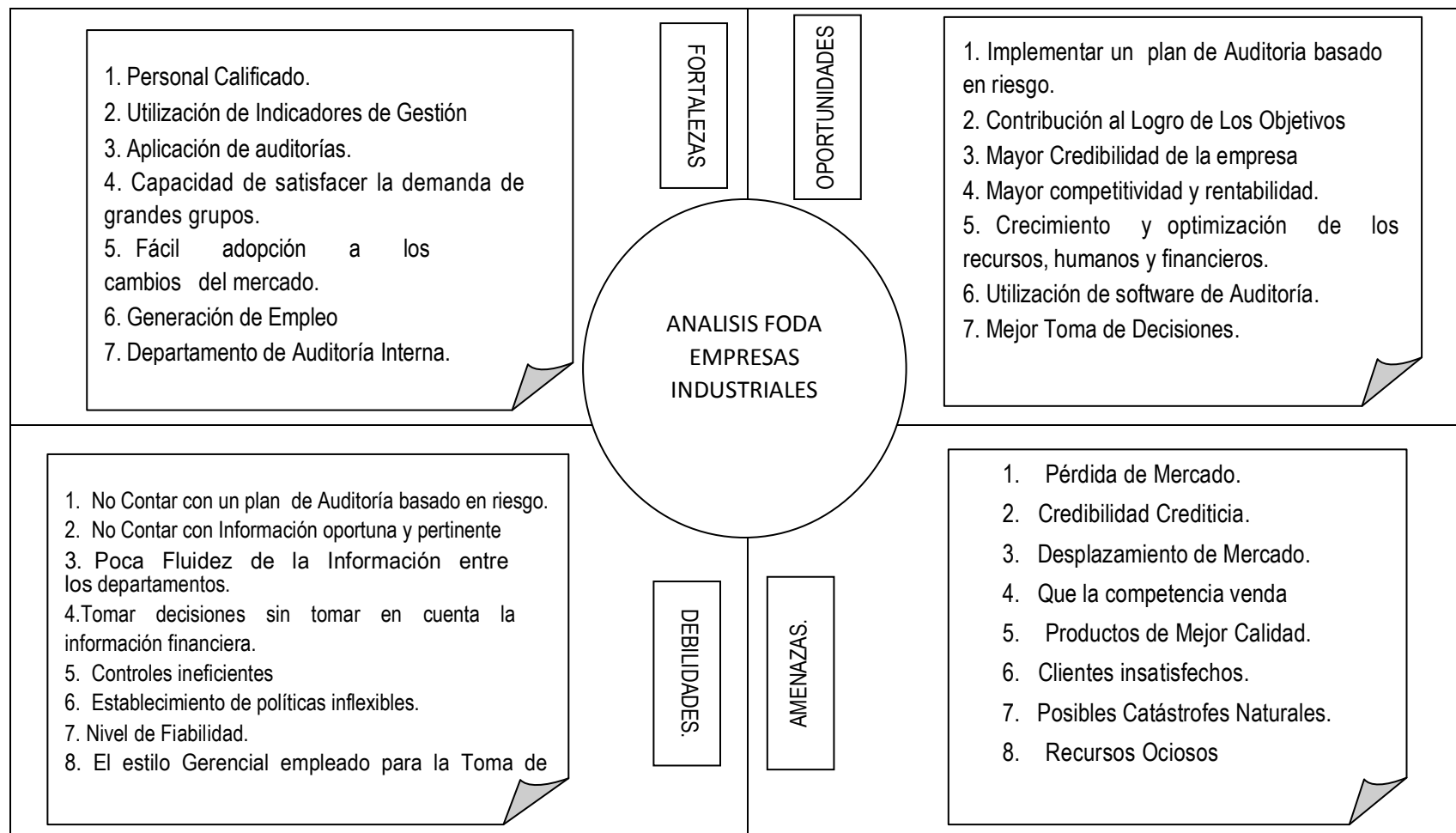
Atención al cliente es un área que está inmersa en las diferentes funciones que la empresa realiza y es importante en la medida en que estos realicen una buena labor aumenta la satisfacción del cliente y el prestigio empresarial puede ser explotado en la publicidad que ayuda a incrementar el marketing para lograr un buen posicionamiento empresarial dentro del sector industrial.

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para la evaluación del desempeño y conocer la situación actual de una empresa. El identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. Es importante que mencionemos que las amenazas y oportunidades se identifican con el exterior de la organización.

Por tanto estas deben identificarse por medio de los siguientes factores:

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	FOTALEZAS Y LIMITANTES.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los principales competidores.</li> <li>✓ La posición competitiva que ocupa la empresa dentro del resto de industrias.</li> <li>✓ Las tendencias del mercado</li> <li>✓ El impacto de la globalización</li> <li>✓ Como afectan o benefician las importaciones</li> <li>✓ Los factores macroeconómicos sociales, legales y tecnológicos que afectan al sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa</li> <li>✓ Eficiencia e innovación en las acciones y procedimientos utilizados para realizar las diferentes operaciones dentro de ña empresa</li> <li>✓ Capacidad que se tiene para solución de diferentes problemas que afectan dentro del área financiera y capacidad para la toma de decisiones.</li> </ul>





Fuente: Guía determinación análisis FODA empresas industriales

	<b><u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u></b>	FECHA _____ PAG __ HASTA ____
---	---	----------------------------------

Con la finalidad de realizar un buen plan de auditoría interna es necesario conocer el manual de control interno de la empresa el cual contiene el manual de funciones y manual de procedimientos que a través del desarrollo de programas se verifica el cumplimiento del mismo, por lo que se incluye a continuación:

### 3.1.3.2 MANUAL DE CONTROL INTERNO

#### Introducción

Un sistema de control interno está a cargo de la propia entidad. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades y servidores; sus resultados contribuyen a fortalecer la entidad, a través de las recomendaciones que hace el departamento de auditoría interna a la administración, para que esta realice las acciones necesarias para superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Las organizaciones con éxito, por su parte, incrementan el cambio por medio del desarrollo de nuevas estrategias, estructuras, procesos y tecnologías. En este aspecto, es claro que los auditores internos no están ajenos a este hecho, puesto que ellos forman parte de la misma empresa, es por ello que incorporan los controles para hacer más efectivo el funcionamiento de la empresa. En las empresas del sector industrial el sistema de control interno esta entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

Las empresas industriales para todo proceso diseñan e implementan el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos, los cuales son los que forman un pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas generando información útil y necesaria. La evaluación del sistema de control interno por medio de manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

Para las empresas del sector industria el utilizar manuales tiene ventajas en proporción al uso que se les haga, ya que fijan claramente la responsabilidad y autoridad de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de asensos para él.

	<b><u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u></b>	FECHA _____ PAG __ HASTA __
---	---	--------------------------------

El manual está desarrollado para mejorar y tener un control de las actividades u operaciones de los procesos administrativos y operativos y cumplir de esta manera con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

### **Definición.**


“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto la consecución de objetivos”.

Entre los objetivos más relevantes están los siguientes:

- ✓ Eficiencia y efectividad de las operaciones.
- ✓ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento d las leyes y regulaciones aplicables.

### **Objetivos.**

- ✓ Desarrollar y mantener una línea de autoridad para mejorar los controles de organización.
- ✓ Informar claramente las actividades que realiza la entidad, así también las funciones y responsabilidades de cada departamento.
- ✓ Crear o actualizar un sistema que implante procedimientos de control para las futuras operaciones de la entidad, asegurando una mejora en la gestión para el cumplimiento de los objetivos futuros.
- ✓ Verificar la correcta practica de los controles de tal manera que los colaboradores desarrollen cualidades de responsabilidad y realicen su trabajo eficientemente.

	<b><u>MANUAL DE CONTROL INTERNO</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA ____


### **Importancia.**

La importancia de un manual de control interno que describa de qué manera se deben cumplir las actividades de la entidad es de gran importancia, ya que permite informar cual es el fin de seguir los controles establecidos como objetivos que se quieren cumplir en cada área, las políticas, estrategias, normas de trabajo, rutinarias administrativas y operarios. Su existencia es determinante para cumplir con los objetivos de la entidad.

El presente manual busca describir como se debe desarrollar las actividades contenidas en cada proceso. Esto no quiere decir que los controles se deben llevar de esta manera siempre; con el paso del tiempo y los cambios en el entorno estos deben de ir cambiando y corrigiéndose posibles errores que se puedan presentar.

### **Utilidad.**

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta la descripción de tareas, requerimientos y a los puestos encargados de su ejecución.
- ✓ Sirve para el análisis o revisan de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ✓ Puede establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

### 3.1.3.3 MANUAL DE FUNCIONES.

#### **Definición.**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que se resumen en el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas y labores cotidianas. Este documento cobra una relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

#### **Auditoría interna**


Planificar trabajos de auditoría en las diferentes áreas de negocio, velar por la práctica de la ética en el desarrollo laboral y crear un ambiente de transparencia y responsabilidad en las operaciones al ejecutar las tareas correspondientes.

#### **Objetivos:**

- ✓ Apoyar al Gobierno Corporativo en verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y reglamentos establecidos en la realización de las operaciones administrativas, financieras y operativas.
- ✓ Velar por las buenas prácticas dentro de la Organización.
- ✓ Evaluar el nivel de cumplimiento de las operaciones en cuanto a planes establecidos.
- ✓ Evaluar que se cumplan los controles internos en las diferentes áreas de la organización.
- ✓ Recomendar medidas preventivas o correctivas, para fortalecer el control interno.

#### **Funciones:**

- ✓ Emitir un informe de cada trabajo realizado.
- ✓ Evaluar los controles internos de cada una de las áreas operativas, administrativas y financieras.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Analizar y verificar los procedimientos utilizados por cada área de negocio.
- ✓ Medir el grado de eficiencia con que se ejecutan los planes de la empresa.
- ✓ Emitir recomendaciones que ayuden a la administración a subsanar deficiencias detectadas en las áreas donde se realicen los trabajos de auditoría.

### **Recursos humanos.**


La administración de recursos humanos se puede definir como las actividades encaminadas a planear y reclutar al personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuada, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y la satisfacción de las necesidades como individuos.

#### **Objetivos:**

- ✓ Contribuir con la contratación del personal que cumpla con los requisitos establecidos.
- ✓ Mantener programas de capacitación continua que brinden valor al empleado en su ámbito laboral como personal.
- ✓ Mantener informado a la administración y los empleados de los cambios en las leyes laborales.
- ✓ Velar por la realización de planillas y obligaciones sociales de los empleados en el tiempo establecido.

#### **Funciones:**

- ✓ Selección y contratar: conocer con anticipación los requisitos, las destrezas y los conocimientos que debe tener el personal de cada puesto que opera en la empresa, ayuda a seleccionar mediante un proceso de prueba a posibles candidatos.
- ✓ Inducción: para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días.

 <p>ADMINISTRACION DE COSTOS</p>	<p><b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b></p>	<p>FECHA _____</p>
		<p>PAG __ HASTA __</p>

Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

- ✓ Capacitación: con el paso del tiempo las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones.
- ✓ Remuneraciones: más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- ✓ Motivación y clima laboral: un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.

### **Soporte técnico.**


Este se divide en dos áreas las cuales están estrechamente vinculadas:

#### **a) Informática.**

Esta área tiene como mayor responsabilidad el proporcionar herramientas tecnológicas para el cumplimiento de las labores, mantener a la organización informada de la nueva tecnología en el exterior.

Objetivos:

- ✓ Proveer y Mantener en óptimas condiciones los sistemas informáticos, realizando mantenimientos continuos a los equipos.
- ✓ Dar fiel cumplimiento a las políticas de seguridad de la información, proporcionado clave por usuarios.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

Funciones:

- ✓ Informar a todas las áreas que hacen uso de los diferentes programas informáticos de los cambios que se harán o se hicieron en el sistema, para dar capacitación acerca del uso de las funciones y el adecuado uso de los equipos informáticos,
- ✓ Proporcionar de manera oportuna capacitaciones al personal de los nuevos sistemas que se implementaran, las funciones que van a cumplir, y el motivo por el cual se implementará el nuevo sistema.
- ✓ Mantener copias de seguridad de los sistemas que se van reemplazando o actualizando.
- ✓ Verificar que los diferentes software que utiliza la entidad cuenten con su respectiva licencias legales.


**b). Mantenimiento y reparación:**

Esta área tiene como responsabilidad y autoridad máxima, el mantener en óptimas condiciones el uso de la maquinaria y equipos de la empresa; capacitar al personal del uso de este, así también cumplir las políticas de mantenimiento estipuladas por la entidad.

Funciones:

- ✓ Brindar un apoyo constante y oportuno a todos los departamentos de la empresa, con respeto a los equipos y bienes importantes en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ✓ Orientar al personal del uso adecuado de los equipos que permite evitar desperfecto y prevenir accidentes en ellos.
- ✓ Llevar un registro de cuáles son las reparaciones por problemas técnicos encontrados los cuales se reportaran cada tres meses.



	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

## Finanzas

Se encarga de realizar los correspondientes presupuestos de cada área que conforma el negocio, la obtención de fondos para el funcionamiento de la empresa; y la distribución de ellos; con el objetivo que puedan funcionar adecuadamente. Esta área debe lograr el máximo aprovechamiento de los recursos financieros.

## Contabilidad


Contabilidad se encarga de instrumentar y operar 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 ayude a la toma de decisiones, y a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

### Objetivos:

- ✓ Proporcionar información fiable que sea requerida, la cual permita ser utilizada para toma de decisiones en aspectos económicos de la organización.
- ✓ Proporcionar información cada 8 de mes que permita obtener resultados que contribuya a la toma de decisiones oportuna.
- ✓ Registrar de forma clara los ingresos y egresos de las operaciones diarias.
- ✓ Mantener la información de forma ordenada y sistemática para en momento que sea requerida.

### Funciones:

- ✓ Crear informes que ayuden a la alta gerencia.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases a las cuentas. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.
- ✓ Un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases a las cuentas. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.

### **Créditos y cobros**


Son operaciones que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a los clientes mediante el uso del crédito.

#### **Objetivos:**

- ✓ Ser la empresa líder en el mercado que permita a través de la concesión de créditos, dar facilidades a nuestros clientes, siempre buscando la mejor alternativa y poder a la vez recuperar dichos créditos.
- ✓ Mantener los riesgos de incobrabilidad en una cifra no mayor al 5% de las cuentas por cobrar.
- ✓ Crear estrategias de pago, para motivar al cliente a que su crédito se encuentre fuera de la categoría de incobrabilidad.

#### **Funciones:**

- ✓ Archivar en orden consecutivo los documentos de la gestión de cartera.
- ✓ Analizar la situación y comportamientos crediticios de los clientes para alertar al jefe de ventas sobre las situaciones que sean necesarias.
- ✓ Elaborar y digitar en el sistema los recibos de la caja por recaudo de cartera.
- ✓ Digitar y elaborar notas de créditos solicitados con aprobación del jefe de ventas.

 <small>ADMINISTRACION DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Verificar la administración de las diferentes correspondientes a las facturas de clientes.
- ✓ Archivar los soportes de todos los informes.
- ✓ Digitar y enviar el informe final al jefe de ventas.

#### **b) Auxiliares contables.**

Es parte del departamento de contabilidad ayuda al contador en sus funciones de la realización de informes, registro de operaciones contables, fiscales, operativas.

#### Funciones.


- ✓ Ayudar al contador a la realización de informes, formularios fiscales.
- ✓ Realizar los registros contables de las operaciones que se realizan diariamente.
- ✓ Manejo del libros legales; Libro de compras, Libro de Ventas (Comprobante de Crédito Fisca, Consumidor Final)

#### **Compras**

En la mayoría de negocios el departamento de compras es el encargado de realizar las diferentes cotizaciones de los insumos y materias primas que los demás departamentos necesitan para realizar sus labores; se encarga además, de la verificación de la calidad, cantidad y precio de los insumos que entran a la planta.

#### Objetivos:

- ✓ Garantizar que las compras efectuadas a nuestros proveedores sean a través de estudio de mercado; manteniendo una buena relación con los proveedores logrando obtener precios razonables y buena calidad en los productos obtenidos.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Mantener una adecuada comunicación con el departamento de operación a través de constante notificación de los inventarios que poseen.

Funciones:

- ✓ Realizar cotizaciones con diferentes proveedores para comparar precio y calidad.
- ✓ Adquirir los materiales, materia prima e insumos que los departamentos soliciten.
- ✓ Almacenar y clasificar el inventario de acuerdo al tipo de material que se haya adquirido.
- ✓ Informar a las áreas que solicitaron el producto que ya se encuentra almacenado, para que estas realicen el procedimiento correspondiente.
- ✓ Informar a contabilidad de los pagos que se van a realizar por la compra de los materiales.

#### a) Bodega general


En esta área o sección tiene como responsabilidad y autoridad básica, el guardar y conservar las materias primas y artículos terminados que se necesitan y se producen en la empresa.

Objetivos:

- ✓ Llevar un registro de las entradas y salidas de la mercadería y suministros a través de un sistema computarizado.
- ✓ Mantener métodos de distribución bien definidos que permita mejor control.
- ✓ Tener los conocimientos adecuados de prevención de riesgos y seguridad industrial.

Funciones:

- ✓ Cumplir con los procesos de control de almacenaje establecidos en las políticas.
- ✓ Mantener actualizadas las existencias en bodegas de los suministros.
- ✓ Mantener un control estricto de los artículos y suministros recibidos y entregados; utilizando los métodos establecidos en las políticas de la empresa.

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

### **Producción.**

Vigila lo correspondiente a estándares de producción , respecto a tiempo movimiento, cantidades de producto y calidad, su principal responsable es el Gerente de Producción es en el cual recae toda responsabilidad; si se producen artículos dañados, si se está produciendo más de acordado en las políticas y si los productos fabricados no cumplen con la calidad requerida.

#### **a) Control de calidad.**

Es un área que genera una información relativa al óptimo grado de calidad del producto y al menor costo posible, se infiere que tiene dos metas a alcanzar: Máxima calidad y mínimo costo.

#### Objetivos:


- ✓ Verificar que la producción cumpla con los estándares de calidad establecidos en las políticas y de las necesidades del cliente.

#### Funciones:

- ✓ Tener una buena comunicación con el cliente para verificar si los productos llenan las necesidades de los clientes quedando estos satisfechos.
- ✓ Seleccionar los productos que cumplen con la calidad requerida, y realizar el debido procedimiento a aquella producción que no está de acorde a lo establecido.
- ✓ Realizar un reporte de la producción que no cumple con los estándares de calidad.

#### **b) Operarios de producción**

Está estrechamente relacionada al área de control de calidad, es la fuerza motor de la entidad, la cual por ser industrial utiliza gran cantidad de mano de obra de este tipo e influyen directamente en la calidad de la producción deseada.

 <p>ADMINISTRACION DE COSTOS</p>	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

**Objetivo:**

- ✓ Elaborar un producto terminado en óptimas condiciones por medio de la adecuada asignación de recursos con el mínimo error tolerable.

**Funciones:**

- ✓ Cumplir con los procesos de producción estipulados por el supervisor con el uso adecuado de los recursos
- ✓ Mantener la maquinaria en funcionamiento para realizar la producción
- ✓ Cumplir las metas estipuladas por la gerencia.

**Ventas**


Se pueden definir como un conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

**Objetivos.**

- ✓ Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos en la parte operativa, funcional y administrativa.
- ✓ Establecer una adecuada segregación de funciones que permita un mejor control.
- ✓ Dar capacitación adecuada al personal que contribuya al logro de metas requeridas durante un periodo establecido.
- ✓ Efectuar un control actualizado de las ventas las cuales se mantengan ordenadas diariamente.

**Funciones:**

- ✓ Desarrollo y manipulación del producto
- ✓ Distribución física
- ✓ Estrategias de ventas

	<p><b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b></p>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Financiamiento de las ventas
- ✓ Costos y presupuestos de ventas
- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Promociones de venta y publicidad
- ✓ Planeación de ventas
- ✓ Servicios técnicos o mecánicos
- ✓ Relaciones con los distribuidores y minoristas


### **Marketing.**

#### Objetivo:

- ✓ Planificar y ejecutar estrategias de ventas enfocándose en precios, promociones, publicidad, anuncios, etcétera. Para dar a conocer los productos que ofrece la empresa creando nuevas ideas de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales de la empresa.
- ✓ Reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma que se oportuna, en el lugar preciso, al precio y calidad adecuados.

#### Funciones:

- ✓ Investigación de mercado; el conocimiento de las características de quienes podrían ser los consumidores o clientes potenciales, ayuda a la organización a tener mayor visión en las posibilidades de éxito.
- ✓ Decidir sobre el producto y el precio adecuado acoplándose a su costo de producción: a través de un estudio de mercado se puede decidir el tipo de producto a producir según el rubro de la empresa, este tiene que estar enfocado a la satisfacción de necesidades del grupo para el que

	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

fue creado; y asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

- ✓ Distribución: es necesario establecer bases para el que producto sea reconocido y pueda llegar al consumidor.
- ✓ Promoción: dar a conocer el producto al consumidor. Esto se puede lograr no solo a través de medios masivos; si no también por medio de folletos, regalos, muestras, etcétera. La implementación de estrategias debe de ser con el fin de lograr los objetivos establecidos de la organización.


#### **a) Publicidad.**

La comunicación entre departamentos es de vital importancia; este debe tener una comunicación constante con los delegados de comercialización y marketing; ya que este debe informar de las promociones de los nuevos productos que serán lanzados al mercado, y como de manera creativa darán a conocer los productos a los clientes.

#### Objetivos:

- ✓ Elaborar anuncios publicitarios dando a conocer las promociones de los nuevos productos. Informándoles a los clientes de los beneficios de contar con el producto; logrando mantener liderazgo en el mercado.
- ✓ Desarrollar una publicidad competitiva.
- ✓ Familiarizar a los clientes con los productos a través de la distribución de ellos.
- ✓ Elaborar una publicidad efectiva que proporcione un alto grado de rentabilidad.



	<b><u>MANUAL DE FUNCIONES</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

## b) Comercialización


Esta área debe tener una amplia comunicación con el departamento de marketing y comercialización ya que para conocer las necesidades del mercado, y determinar productos y servicios que satisfacen las a los consumidores potenciales, es necesario fijar precios, promover y distribuir. Desarrollar mecanismos que permitan mantener la atención e interés del cliente, ofreciendo productos atractivos e innovadores que creen fidelidad hacia la organización.

### Objetivos:

- ✓ Ofrecer a los clientes productos que estén de acorde a las necesidades de los clientes empleando nuevas tecnologías.
- ✓ Realizar estrategias comerciales que maximicen los ingresos de la organización.
- ✓ Desarrollar mecanismos que permitan mantener la atención e interés del cliente, ofreciendo productos atractivos e innovadores que creen fidelidad hacia la organización.

### Funciones:

- ✓ Diseñar estrategias comerciales considerando los factores internos y externos de la organización
- ✓ Realiza investigación de mercado, que permitan tener un panorama de las necesidades y gustos del cliente, así como también cuanto esté dispuesto a pagar por los productos

 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

#### 3.1.3.4 Manual de procedimientos.

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.


#### **Objetivo.**

El objetivo del presente manual es el describir las actividades, proporcionar procedimientos como una guía de trabajo para la ejecución de las auditorías internas a ejecutar; con el objeto de evaluar la eficacia, la calidad y la efectividad del sistema de control interno de las diferentes áreas de negocio y sus dependencias.

Aclarando que las evaluaciones se harán en función del enfoque COSO, por entenderse técnicamente resulta el más adecuado en función a un universo a controlar.

#### **Alcance.**

Contribuir a diseñar y validar una herramienta de trabajo, que incluya todos los procedimientos vinculados de manera específica a las actividades operativas que desarrollan las áreas que conforman el negocio, además, pueda ser utilizada con considerable grado de sencillez por todos los posibles usuarios.

 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

Además de fortalecer la sistematización de trabajo del auditor, el manual de procedimientos intenta:

- a) Ser un mecanismo de capacitación para el personal que se incorpora a la auditoría.
- b) Fomentar la calidad de las auditorías que se realicen.


### **Modo de utilización.**

Su utilización será de uso obligatorio para todas las auditorías que se realicen. El cumplimiento de cada una de las actividades y tareas definidas en cada fase de la auditoría deberá ser controlada por quien ejerza la supervisión de las actividades. Se recomienda la utilización de papeles de trabajo, con el objetivo de facilitar el acceso a la información y propender a la unificación de criterios de trabajo.

Resulta conveniente que el Gobierno Corporativo de la organización auditada, tenga el conocimiento del cuerpo del presente manual con el objeto de informar sobre las metodologías de auditoría aplicada. No está de más recordar que este Manual también es de importancia a las autoridades superiores de cada una de las Áreas de Negocio o dependencias.



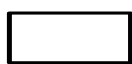





Dentro de sus responsabilidades de dirección el establecimiento y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno, que procure:


- a) Que las políticas, metas, y objetivos establecidos por la organización sean alcanzados.
- b) Que la emisión de información financiera, administrativa y operativa para uso interno y externo, sea confiable, íntegra y presentada de manera oportuna.
- c) Que la infraestructura sea la adecuada para la protección de los activos.
- d) Que se utilizan los recursos conforme a los principios de eficacia, economía y eficiencia.
- e) Vigilar que los programas, sistemas y operaciones estén en concordancia con las metas y objetivos establecidos; y si los procesos y actividades se llevan a cabo de forma prevista.



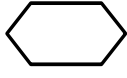


 <small>ADMINISTRACION DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- f) La minimización de ocurrencia de errores y otras prácticas deshonestas, como los hechos irreguladores o ilícitos.

Para la presentación grafica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizaran los siguientes signos:

	<b>INICIO O FIN</b>	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	<b>EMPLEADO RESPONSABLE-DEPENDENCIA</b>	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.</b>	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	<b>DECISION.</b>	Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
	<b>ARCHIVO.</b>	Archivo del documento.
	<b>CONECTOR DE ACTIVIDADES</b>	Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad).
	<b>CONECTOR DE FIN DE PÁGINA.</b>	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	<b>FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA.</b>	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.


 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

	<b>DOCUMENTO.</b>	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	<b>BLOQUE DE DOCUMENTOS.</b>	Para indicar copias múltiples.
	<b>REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO</b>	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	<b>CINTA MAGETICA</b>	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando.
	<b>TIRA DE SUMA</b>	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.


### Procedimientos de control.

#### a) Recursos humanos.


N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
1	Verificar que la contratación de personal ejecutivo este autorizado por la dirección		
2	Comprobar la competencia laboral del personal asignado en las diferentes áreas		
3	Verifique que exista un contrato de trabajo debidamente firmado por cada uno de los empleados y que este haya sido presentado en el Ministerio de Trabajo		

 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
4	Comprobar si dentro de los expedientes se encuentran la respectiva documentación: Solvencia de PNC, Antecedentes penales y evidencia de presentación de exámenes médicos.		
5	Comprobar si todos los empleados cumplen con las prestaciones de ley que le corresponden en cuanto Seguro Social (ISSS), Administración de Fondo de Pensiones (AFP)		
6	Verificar el sistema de control de entrada y salida a la instalación control de asistencia		
7	Verificar que los sueldos y salarios vigentes estén acorde a la legislación vigente aplicable y debidamente autorizados por la dirección.		
8	Verificar el cumplimiento del proceso de autorización de entradas y salidas a las instalaciones en horas laborales del personal		
9	Comprobar los informes de vigilancia de las entradas y salidas de personal autorizados		
10	Corroborar los informes para determinación de pago de horas extras		
11	Cotejar los informes de entradas y salidas de personal con los informes de horas extra.		
12	Revisar que las indemnizaciones de personal estén autorizadas por la dirección		
13	Comprobar la autorización de los finiquitos y constata que la relación laboral haya terminado		

 <small>ADMINISTRACION DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __


N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
14	Verificar el cumplimiento del registro de asistencia por medio electrónico del personal		
15	Verificar que las omisiones de registro de asistencia estén autorizadas por el gerente del área del centro de trabajo		
16	Cerciorarse que las comisiones devengadas estén autorizadas por el gerente de área y gerencia general		
17	Verificar que a los empleados se le realicen las retenciones de los salarios de forma adecuada		
18	Comprobar descuentos programados de los ahorros que el personal realice en cooperativa empresarial		
19	Comprobar que se efectúen los pagos por incapacidades al personal y que estos posean el respectivo comprobante		
20	Verificar la autorización de pagos en caso de realizarlos con cheque que estos reciba el procedimiento adecuado estipulado por la gerencia general		

	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __


**b) Informática.**

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
1	Solicitar al departamento de informática un listado de personas que tiene acceso a los diferentes programas claves, como por ejemplo: creación de productos, modificación de precios, activación de clientes.		
2	Verificar que las personas que se le ha dado de baja de la empresa, se les haya eliminado las claves de acceso.		
3	Verificar que en el Departamento de Informática tenga un encargado que efectúe copias de los respaldos de información (Back-up) en forma periódica ya se: Diario, Semanal, Mensual, etc. según lo establezca la política.		
4	Asegurarse que los respaldos de la información estén guardados fuera de las instalaciones.		
5	Verificar que exista una segregación de funciones, en el acceso del personal de informática. Ejemplo: Operadores, Programadores y Administrador del sistema.		
6	Verificar que existan planes de contingencia y que el software instalado esté debidamente legalizado; es decir que cuenta con sus correspondientes licencias y permisos.		
7	Comprobar que todos los datos sea debidamente procesados		
8	Verificar la información del personal que posea las competencias necesarias		
9	Constar el uso de reguladores eléctricos en los equipos de ingreso y proceso de información.		




	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
10	Verificar el funcionamiento del sistema de seguridad como alarmas dentro de las instalaciones		
11	Comprobar las contraseñas de seguridad con límites de acceso de la información		
12	Verificar las credenciales del personal apropiado a realizar cambios dentro del sistema en las operaciones		
13	Verificar que los diferentes procesos posean cifras de control para la emisión de informes		
14	Comprobar la codificación de la información que esté acorde a las medidas estipuladas por la dirección		
15	Verificar el cumplimiento de la política vigente para el uso de equipo en redes		
16	Corroborar los diagramas de red establecidos con el diagrama físico		
17	Verificar la vigencia de contratos de seguro de las instalaciones		
18	Revisar los contratos de mantenimiento de equipos y las visitas realizadas por los mismos		
19	Revisar vigencias de antivirus y que estos se encuentren actualizados		
20	Verificar el uso adecuado de los demás recursos que el área posee.		


 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

### c) Ventas

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
1	Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación con pedidos y entregas de los productos.		
2	Verificar cada uno de los datos de los clientes; solicitarles nombre, domicilio, y numero de contacto para constar que el cliente este activo en el sistema comercial.		
3	Realizar el correspondiente registro contable y administrativo y archivar en la base de datos; mantener actualizados dichos registros para ser utilizados para el control de ventas.		
4	Registrar y monitorear las transacciones derivadas de las ventas; revisar procedimientos de facturación, registro, etc.		
5	Revisar el control presupuestario para el departamento de ventas		
6	Verificar la comunicación de las políticas existentes a todo el personal de ventas		
7	Verificar los reportes periódicos a los supervisores del personal de ventas a su cargo		
8	Verificar que los reportes de gastos de los ejecutivos de ventas sean revisados por finanzas		
9	Revisar que los gastos del departamento de ventas esté debidamente autorizado por el directivo autorizado		
10	Verificar que todas las ventas se estén facturando en el documento correspondiente		


 <p>ADMINISTRACION DE COSTOS</p>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
11	Constatar las políticas de atención al cliente que se estén realizando apropiadamente		
12	Verificar el procedimiento de toma y entrega de pedidos sea según lo establecido en el manual de obligaciones del cargo		
13	Verificar el tiempo de entrega del producto o servicio al cliente		
14	Comprobar que los ingresos a inventario estén acorde a las salidas de producción		
15	Verificar el seguimiento y ordenes de pedido acorde a existencias		
16	Consultar los informes de facturación y comparar el costo con los precios establecidos por gerencia		
17	Revisar que el inventario se esté facturando en base a primeras entradas primeras salidas.		
18	Verificar el cumplimiento de las comisiones y bonos por meta alcanzada		
19	Comprobar el proceso de remisión de cheques de los clientes en base a los lineamientos establecidos		
20	Verificar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de créditos a clientes.		

 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

**d) Producción.**


N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
1	Verificar el cumplimiento de la política de calidad.		
2	Verificar que las políticas de calidad sean adecuadas a los objetivos de la empresa.		
3	Verificar que las políticas de calidad son conocidas por el personal del área de producción.		
4	Verifique y evalúe el nivel de desperdicio de la materia prima. Y que exista una meta de unidades a producir.		
5	Verifique la existencia de un manual de procedimientos para cada una de las etapas del proceso productivo.		
6	Verificar que el total de la orden de producción coincida con el producto terminado y en proceso si existiere.		
7	Verifique el cumplimiento del procedimiento escrito que describe el sistema a seguir, para que el personal de producción reciba una adecuada formación de adiestramiento		
8	Verifique la documentación de las capacitaciones que han recibido el personal por parte de la empresa.		
9	Verificar el cumplimiento del vestuario establecidos dentro del área de producción		
10	verificar el cumplimiento de las funciones establecidas al diferente personal de producción		
11	Constatar la utilización de la cadena de suministros de manera adecuada en sus diferentes funciones		

	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

N°	Procedimiento	Hecho Por	Referencia.
12	Verificar el procedimiento de compra de insumos y materia prima cumpla con las políticas establecidas por la entidad		
13	Verificar los informes de inventario de materiales y suministros que el área de producción posee		
14	Comprobar el cumplimiento del proceso aplicable establecido a las averías en producción		
15	Verificar los tiempos de duración de un proceso de producción y comparar con los estándares establecidos		
16	Verificar el cumplimiento de solicitud de materias primas y la requisición de materiales del área de producción		
17	Constatar los reportes emitidos por el encargado de producción de las salida de producto a bodega		
18	Verificar el cumplimiento de estándares de rendimiento de producción de materia prima a producción realizada		
19	Verificar el cumplimiento de la legislación aplicable al tipo de empresa en el área de producción		
20	Verificar el cumplimiento de las otras políticas aplicables no contempladas en los procedimientos anteriores.		

### **Análisis de la cadena de valor.**

La secuencia de funciones empresariales donde se agrega a los productos una utilidad para el cliente, ya que estos exigen mucho más que un precio razonable; espera productos de calidad (bienes o servicios) y que estos se entreguen de manera oportuna. Estos factores determinan la manera en que un cliente utiliza un producto y el valor o la utilidad que se deriva del mismo.


	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

La cadena de valor no debe interpretarse como que esto implique que los gerentes deberían proceder secuencialmente a través de la cadena de valor, cuando planean y administran sus actividades. Las compañías ganan (en términos de costo, calidad y velocidad con que desarrollan los nuevos productos), si dos o más de las funciones individuales de negocios de la cadena de valor se desarrollan en forma concurrente. Los gerentes dan seguimiento a los costos en que se incurre en cada categoría de la cadena de valor. Su meta consiste en reducir los costos y mejorar la eficiencia. La información de la contabilidad administrativa ayuda a los gerentes a tomar decisiones de equilibrio entre costos y beneficios.

Una función administrativa incluye funciones como contabilidad y finanzas, administración de recursos humanos y tecnología de información, que brindan apoyo a las seis funciones fundamentales de la entidad. La cadena de valor incluye la función administrativa de apoyo dentro de las funciones fundamentales. Por ejemplo, en la función de marketing se incluye la función de análisis, información y contabilización de los recursos empleados en diferentes canales de marketing; en tanto que la función de producción incluye la función de administración de recursos humanos, consistente en la capacitación de los trabajadores de primera línea.

En diferentes momentos y en distintas industrias, una o más de estas funciones se vuelven más relevantes que otras. Por ejemplo, una compañía que esté desarrollando un nuevo producto innovador o que esté operando en la industria farmacéutica, donde la innovación es la clave para la rentabilidad, hará énfasis en la investigación y el desarrollo, así como en el diseño de los productos y procesos.

Una compañía ubicada en la industria de bienes para el consumo se concentrará en el marketing, la distribución y el servicio al cliente para la construcción de su marca... Sin embargo, esto no debe interpretarse como que esto implique que los gerentes deberían proceder secuencialmente a través de la cadena de valor, cuando planean y administran sus actividades.


 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

Las compañías ganan (en términos de costo, calidad y velocidad con que desarrollan los nuevos productos), si dos o más de las funciones individuales de negocios de la cadena de valor se desarrollan en forma concurrente como en un equipo. Por ejemplo, la información que se proporciona para la toma de decisiones sobre los insumos de diseño por parte de los gerentes de producción, marketing, distribución y servicio al cliente con frecuencia conducen a decisiones de diseño que reducen los costos totales para la compañía.

Los gerentes dan seguimiento a los costos en que se incurre en cada categoría de la cadena de valor. Su meta consiste en reducir los costos y mejorar la eficiencia. La información de la contabilidad administrativa ayuda a los gerentes a tomar decisiones de equilibrio entre costos y beneficios.

Uno de los ejemplos más comunes está en:

- ✓ Logística de entrada, los productos o suministros; son recibidos y almacenados en las bodegas, pasando por un control de calidad en el que se verifica cada uno, para posteriormente ser distribuidos a las diferentes salas de venta o al departamento de producción.
- ✓ Inventario, los productos son rotados, ordenados y distribuidos.
- ✓ Información, es obtenida mediante un sistema de encuestas y a través de la página web, donde se registran quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones.
- ✓ Gestión de recursos humanos, mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados, entorno del trabajo de calidad, programas de premios e incentivos para motivar a todos los empleados.
- ✓ Servicio marketing y venta, fuerza de ventas competente y altamente motivada, métodos innovadores para promocionar y publicitar, selección de los canales de distribución más apropiados, estrategias eficaces de precios, identificación de segmentos de clientes adecuados y de sus necesidades. Se destina para publicidad un 3% de las ventas, utilizando estrategias masivas.

 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

- ✓ Abastecimiento, como toda empresa que está en constante búsqueda de la eficiencia, es primordial mantener cada área funcional con los implementos y recursos necesarios, pero de forma muy primordial las salas de venta, mantener abastecido con lo último en tecnologías.
- ✓ Infraestructura, cada sala de venta debe estar ubicado en puntos estratégicos y de gran visibilidad, además, debe mantenerse limpio y ordenado.

La tendencia de la industria esta inclinada a obtener los dos tipos de estrategias genéricas, liderar por costos y por diferenciación y calidad, logrando una alta competencia y eficiencia por parte de las empresas.

Con base al estudio del control interno basado en COSO ERM se identificaron riesgos para las siguientes actividades el proceso productivo las cuales se describen a continuación.


a) Actividad de compras.

El proceso se inicia con la emisión de una requisición autorizada por el jefe de producción la cual es remitida al departamento de compras siendo una sola persona la que ejecuta las siguientes actividades; recibe la orden, realiza las cotizaciones, emite la misma y factura, presentando incompatibilidad en sus funciones. En ausencia de políticas y procedimientos autorizados por la administración que establezcan el proceso a seguir para esta actividad, se realiza en base a indicaciones verbales y experticia de la persona encargada.

b) Actividad de inventarios o almacenaje.

El encargado de los inventarios recibe del área de compras los siguientes documentos; requisición y orden de compra, factura para la recepción de la materia prima proveniente del proveedor, no se considera el uso de actas de recepción por considerarlo un trámite burocrático, a la vez el encargado de



 <small>ADMINISTRACIÓN DE COSTOS</small>	<b><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	FECHA _____
		PAG __ HASTA __

inventarios es responsable del resguardo y control de la materia prima y el producto terminado siendo estos almacenados en una sola instalación. El desarrollo de esta actividad también presenta ausencia de procedimientos formales emitidos por la administración.

c) Actividades de recursos humanos.

Dentro de esta actividad se encuentra involucrado el personal del área de producción los cuales al ingresar a la zona de trabajo debe portar el equipo de seguridad proporcionado por la empresa, así como acatar las indicaciones con respecto a la manipulación de materia prima, el uso de la maquinaria y el comportamiento dentro de la planta de producción.

d) Proceso de producción.

El proceso de producción inicia con la compra de materia prima, que es trasladada a una bodega general donde se clasifican según sea el tipo de material que la entidad utiliza para la producción, además se resguardan materia prima reciclada.

**Análisis de la cadena de suministros.**

La cadena de valor está asociada con la producción y la entrega de un producto o servicio; la cadena de suministros implica producción y distribución; donde su finalidad es mejorar el desempeño y reducir los costos. La administración de costos hace énfasis en la integración y la coordinación de actividades a través de todos los departamentos que conforman la entidad.

La cadena de suministro describe el flujo de bienes, servicios e información desde las fuentes iniciales de materiales y servicios hasta la entrega de productos a los clientes, indistintamente de si tales actividades ocurren en la misma organización o en otras organizaciones. La administración de costos hace énfasis en la integración y la coordinación de actividades a través de todas las compañías en la cadena de suministro, con la finalidad de mejorar el desempeño y reducir los costos.

### 3.1.4 Evaluación de control interno.

Para el logro de metas y objetivos la gerencia debe tomar decisiones fundadas sobre los niveles de exposición de riesgo que desea aceptar, por lo cual debe implantar controles apropiados para mitigar la exposición del riesgo hasta un nivel aceptado.

La evaluación del control interno es utilizada para la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con el logro de los objetivos de la entidad la cual debe estar compuesta por:

Identificación de riesgos: Se refiere al proceso de identificar y clasificar los riesgos del negocio y sus características.

Medición del riesgo: Consiste en medir la gravedad del impacto (consecuencias) y probabilidad de que ocurran. La determinación de la escala a utilizar queda a juicio del auditor.

El impacto: La magnitud (gravedad) del riesgo se puede medir en términos cualitativos, asignándoles una ponderación que indica la magnitud de las consecuencias; por lo tanto, se puede clasificar de la siguiente manera:

#### MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

ALTO	30
MEDIO	20
BAJO	10

La probabilidad: frecuencia de que ocurra el riesgo se puede medir en términos cualitativos o cuantitativos; por lo tanto se puede clasificar de la siguiente manera:

#### MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

PROBABLE	30
POSIBLE	20
REMOTO	10

Para ponderar el riesgo total en la matriz de riesgo, los resultados se separan en rangos predefinidos en los siguientes:

Riesgo inherente (impacto probabilidad)

Riesgo residual (impacto probabilidad)

La calificación total obtenida en el impacto se multiplica por el de la probabilidad, para calcular el resultado total y luego se divide entre dos, obteniendo de esta manera la calificación total; para el caso tenemos que el impacto es 10 (bajo) y la probabilidad es 10 (remoto)  $10 \times 10 = 100 / 2 = 50$ , obteniendo una ponderación al riesgo baja.

#### PONDERACIÓN TOTAL DEL RIESGO

MENOR DE 150	BAJO
MAYOR DE 150 Y MENOR A 210	MEDIO
MAYOR A 210	ALTO

Es alto cuando la probabilidad de ocurrencia es altamente probable, medio cuando es posiblemente probable y bajo al ser remotamente probable.

Cuando la gravedad y probabilidad fueron medidas en términos descriptivos, es necesario un método para combinar la medición del riesgo y determinar la importancia relativa total de los mismos:

#### RIESGOS TOTALES

IMPACTO	PROBABILIDAD		
	PROBABLE	POSIBLE	REMOTO
ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO
BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO

### 3.1.4.1 Cuestionarios de control interno

Con la finalidad de identificar los riesgos de la empresa se elaboraron cuestionarios basados en COSO ERM para identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad y establecer aquellos asuntos potenciales en la matriz de riesgos. En el desarrollo de los cuestionarios, se pedirá a la persona encargada de cada área, que brinde toda la información requerida para una comprobación de las respuestas obtenidas y/o en algunos casos será necesario que describa en hojas anexas para un mejor conocimiento. Para la preparación de los cuestionarios de evaluación del Control Interno se tomarán como base las áreas o funciones claves a auditar, estas se presentan a continuación:

A) Área de ventas					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tienen claramente definidas las fuentes de ingresos de la empresa?				
2	¿Se verifica que los ingresos se acompañen de la documentación necesaria?				
3	¿Se lleva un registro actualizado de los ingresos recibidos por la empresa?				
4	¿Los controles establecidos permiten la adecuada canalización de los ingresos?				
5	¿Existen políticas o normas para el depósito de los ingresos?				
6	¿Los ingresos se controlan con algún tipo de software?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
7	¿Qué criterios se establecen para conceder créditos a los clientes?				
8	¿Existe una persona autorizada para otorgar los montos de créditos?				
9	¿Los procedimientos utilizados proporcionan los elementos de juicio suficiente para la recuperación de créditos?				
10	¿De qué manera repercuten tales pérdidas para la otorgación de nuevos créditos?				

B) Área de compras					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿La empresa cuenta con una política de compra debidamente autorizada?				
2	¿Cuentan con un Proceso debidamente autorizado para la aprobación de las compras (Flujo de Aprobación)?				
	Orden de Requisición				
	Cotizaciones				
	Orden de Compra				
	Factura				
3	¿Existen procedimientos de recepción?				
4	¿Cuentan con un listado de proveedores?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5	¿Se realizan cotizaciones?				
6	¿Se comparan las cotizaciones antes de seleccionar al proveedor?				
7	¿Quién inicia el proceso de compra?				
	Jefe de departamento de producción.				
	Jefe de inventarios.				
	Jefe de departamento de compras.				
8	¿Están separadas las funciones de compras de?:				
	Recepción				
	Despacho				
	Registro contable				
	Producción y control de existencias				
9	¿Se tiene una segregación de funciones dentro del departamento de compras?				
10	¿Se efectúan las compras únicamente en base a una requisición debidamente autorizada?				
11	¿Se emiten órdenes de compra para todas las adquisiciones?				
12	¿Existe una política que regule el límite de los montos que cada responsable puede firmar en las órdenes de compra?				
13	¿Se rotan periódicamente entre sí los empleados del departamento de compras?				
14	¿Existe un medio de comunicación con los empleados donde se den a conocer la política o procedimientos a seguir en el área de compras?				
15	¿Se realiza supervisión de los precios de compras?				
16	¿Revisa periódicamente el supervisor del departamento, los precios y el proceso de compras?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
17	¿Revisa periódicamente el supervisor del departamento, los precios y el proceso de compras?				
18	¿Es monitoreado el tiempo de recepción de la mercadería?				
<b>C) Área de contabilidad</b>					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una persona encargada de la contabilidad de la empresa?				
2	¿Existen Archivos adecuados que permitan la localización de la documentación de soporte de los activos?				
3	¿Se tienen comunicación oportuna entre los directivos y con el responsable de la preparación de los estados financieros?				
4	¿Se realiza una documentación periódica de las diferentes operaciones en la empresa?				
5	¿Qué tipo de Indicadores de Gestión Utiliza para medir la Economía, Eficiencia y Eficacia con el que se desarrollan las operaciones de la empresa?				
6	¿Declara y paga sus impuestos dentro de las fechas estipuladas por la Dirección general de Impuestos Internos?				
7	¿Se tiene un manual en el que se establezcan cuáles son las obligaciones tributarias a cumplir?				

D) Área de producción					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una segregación de funciones para el área de producción?				
2	¿Posee personal con conocimientos empíricos sobre el uso de la maquinaria?				
3	¿El personal de producción cuenta con conocimientos técnicos según sus funciones?				
4	¿Cómo se han establecidos las jornadas de trabajo para el área de producción?				
	Jornadas diurnas				
	Jornadas nocturnas				
5	¿Se brinda capacitación técnica al personal del área de producción?				
6	¿Se han dado a conocer a los empleados de la entidad aspectos relacionados con?:				
	Normas generales de operación				
	Medidas de seguridad industrial, higiene				
	Políticas y normas disciplinarias				
	Políticas de promoción				
	Derechos y obligaciones del personal				
	Políticas sobre salarios y prestaciones sociales				



N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
7	¿Se tienen identificados los procesos en los que el personal se encuentra expuesto a accidentes?				
8	¿Se capacita al personal en la adopción de medidas preventivas para mejorar los niveles de protección y seguridad del personal?				
9	¿Se cuenta con planes de contingencia para la ausencia y renunciaciones de personal?				
10	¿El número de empleados es proporcional con el volumen de operaciones en los departamentos?				
	Departamento de compras.				
	Departamento de producción.				
	Departamento de almacenaje.				
11	¿Se proporciona al personal el equipo de protección adecuado?				
12	¿Se encuentran señalizadas las áreas de alto riesgo en el área de producción?				
<b>E) Área de costos e inventarios</b>					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una persona encargada de autorizar los costos de producción?				
2	¿Se realiza un presupuesto de costos?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
3	¿Cómo se determina el presupuesto de costos?				
4	¿Quién es el encargado de revisar las variaciones del presupuesto de costos?				
5	¿Con que periodicidad revisan las variaciones del presupuestos de costos?				
6	¿Se lleva un registro de los inventarios?				
7	¿Utilizan un método para la valuación de Inventarios?				
8	¿Qué marco de referencia utilizan para la definición del método de valuación de Inventario?				
9	¿Poseen controles para la distribución de costos en la compra de materias primas locales y del exterior?				
10	¿Qué tipo de Inventario se maneja en la empresa?				
11	¿Cuáles son las medidas que se aplica ante las mermas de inventarios?				
12	¿Cuál es el procedimiento de control que se establece para la contabilización de las mermas de inventarios?				
13	¿Se aplica algún indicador de gestión para evaluar el nivel de eficiencia en la rotación de los Inventarios?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
14	¿Existe algún tipo de control en los inventarios?				
15	¿Qué tipo de control se tiene sobre las personas encargadas del control de inventarios?				
16	¿Con que frecuencia se realiza la toma física de inventario?				
17	¿Cómo se documenta la toma física de inventario?				
18	¿Existen políticas para el manejo de los desperdicios y productos defectuosos en producción?				

F) Área de recursos humanos					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Se cuenta con una base de datos que contenga toda la información principal de los empleados?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
2	¿Se tiene un gran cuidado al momento de contratar y entrevistar al personal seleccionado?				
3	¿Se capacita al personal antes de que comience a realizar su trabajo?				
4	¿Se clasifica al personal según este tenga la experiencia?.				
5	<p>¿Quien capacita a los empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un grupo dentro del departamento</li> <li>✓ Se contrata la ayuda de otras empresa</li> </ul>				
6	¿Son reportados los cambios de puestos que se han realizado?				
7	¿Los empleados son incluidos en planillas acorde a la legislación vigente para las respectivas prestaciones de ley?				
8	¿Tienen conocimiento los empleados de las políticas de la empresa?				
9	¿Se archivan la planilla de ISSS y AFP canceladas?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	¿Al momento de la contratación del personal se les brinda las herramientas necesarias e indispensables para el desarrollo de su trabajo?				
11	<p>Se les explica al personal las políticas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pago de salarios</li> <li>✓ liquidaciones,</li> <li>✓ remuneraciones por horas extras diurnas y nocturnas,</li> <li>✓ pago de vacaciones</li> <li>✓ Indemnizaciones</li> <li>✓ Otros que el Código de Trabajo establezca.</li> </ul>				
12	¿Están asegurados los empleados en modalidad de contrato permanente y eventual de las diferentes áreas que conforman el negocio?				
13	¿Se les paga a los empleados según como se establece en el contrato de trabajo?				
14	¿Existe una buena comunicación entre el departamento y las demás áreas que conforman el negocio?				

G) Área de cuentas por cobrar.					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realizan las remesas y estas son reflejadas en los cortes de caja?				
2	¿La persona encargada de realizar los arqueos de caja es independiente al área de créditos y cobros?				
3	¿Se cumple con lo establecido en las políticas de la empresa de no manejar en efectivo más de la cantidad establecida en ellas?				
4	¿El manejo del efectivo está a cargo de una sola persona?				
5	¿Se cumplen con los porcentajes de incobrabilidad?				
6	<p>¿Quién autoriza los créditos otorgados a los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Contador General.</li> <li>✓ El Gerente General.</li> <li>✓ Administrador Único.</li> </ul>				
7	¿Se cumplen las proyecciones de cobros a corto y largo plazo que se realizan?				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8	<p>¿Cada cuanto se hacen remesas de efectivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diariamente.</li> <li>✓ Semanalmente</li> </ul>				
9	<p>¿Quién es el encargado de realizar las remesas del efectivo que se hacen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe un mensajero autorizado.</li> <li>✓ El cajero que reporta las remesas.</li> <li>✓ El contador general</li> <li>✓ No existe una persona específica.</li> </ul>				
10	<p>¿Es permitido que el cliente pague con cheque y este es reservado de inmediato?</p>				
11	<p>¿Al momento que el cliente realiza su pago este es liquidado y reportado en el corte de caja con su respectiva documentación?</p>				
12	<p>¿Se tiene un archivo clasificado donde se reportan toda la documentación de los clientes morosos de la entidad?</p>				
13	<p>¿Son revisados a diario que estén ordenados por su respectivo correlativo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cheques.</li> <li>✓ El ticket.</li> <li>✓ Los Voucher.</li> </ul>				

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
14	¿El departamento realiza la entrega de cheques a proveedores, empleados, otros?				
15	¿Se tiene el debido cuidado de verificar que los cheques lleven el nombre, la cantidad en números y en letras correctamente?				

H) Área de informática y mantenimiento					
Nombre Auditor:			Revisado:		
			Fecha:		
Objetivo:					
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIONES.
		SI	NO	N/A	
1	¿Los sistemas que utiliza la empresa en cada departamento están debidamente autorizados con sus licencias respectivas?				
2	¿Cada área del negocio cuenta con un sistema diferente para registrar sus operaciones?				
3	¿Cada persona que está autorizada para utilizar el sistema tiene su propio usuario y contraseña?				
4	¿Se capacita al personal autorizado de utilizar el sistema sobre el uso y funciones que tendrá?				



N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5	<p>¿Cada cuanto se realizan copias de seguridad de los sistemas utilizados en las áreas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diarias.</li> <li>✓ Semanales.</li> <li>✓ Mensuales.</li> <li>✓ El sistema lo realiza automáticamente</li> </ul>				
6	¿Son guardados en un lugar seguro las copias de seguridad?				
7	¿Existe una política donde se establezcan los periodos en que se les dará mantenimiento a la maquinaria que se utiliza en general?				
8	¿Es capacitado el personal para dar buen uso de la maquinaria?				
9	¿Se les permite a empleados el uso de dispositivos externos en las diferentes terminales informáticas?				
10	¿Existe una persona que monitoree los movimientos de información que realiza el encargado del área informática?				

### 3.1.5 Identificación de áreas críticas y significativas.

Para llevar a cabo la auditoria es necesario contar con la estructura organizativa clara y definida, razón por la cual se considerara para realizar la evaluación de las diferentes gestiones de las áreas y departamentos así como identificar los diferentes procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas:

DEPARTAMENTOS	PROCESOS QUE SE REALIZAN
<b>Recursos humanos</b>	Dotación de personal, capacitación, adiestramiento, evaluación del desempeño., salarios, seguridad, salud, prestaciones, análisis del trabajo.
<b>Ventas</b>	Ventas, investigación de mercado, fuerza de ventas, promoción, publicidad, política de precios, canales de distribución, diseño del producto.
<b>Finanzas</b>	Contabilidad, costos, presupuestos, análisis financieros, inversiones, flujos de efectivo y caja, Impuestos.
<b>Compras</b>	Despacho de productos, despacho de materia prima e insumos, compras, inventarios de mercadería.
<b>Producción</b>	Materia Prima, Productos en Proceso, Productos Terminados, Distribución en Planta, Mantenimiento, Control de Producción.

#### 3.1.5.1 Áreas operativas

Objetivo: Verificar los controles claves, registros y medios de comunicación parte de los involucrados del manejo de distribución

##### a) Ventas.

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en las salas de venta, con el fiel requerimiento del consejo de administración en las operaciones de la empresa.

Efectuar revisiones a las políticas y procedimientos establecidos al área operativa, funcional y administrativa.

- ✓ Hacer revisión a los documentos (Facturas, Comprobantes de Créditos, Notas de Crédito, etc.) que se emiten por cada venta que se realiza.
- ✓ Comprobar si existe un control actualizado de las ventas, si se mantienen ordenadas y si es enviada la documentación a contabilidad para su correspondiente registro.
- ✓ Verificar como realizan planes de ventas y si existen estrategias de ventas, promociones y publicidad.
- ✓ Revisar que los procesos administrativos y operativos en las salas de venta se cumplan y se encuentran actualizados.
- ✓ Verificar las políticas de publicidad y promociones de las ventas, los registros de los clientes potenciales y el orden de los datos.

b) Producción:

Objetivo: verificar el cumplimiento de políticas de producción, calidad del producto y tratamiento de desperdicios.

- ✓ Revisar el cumplimiento de las políticas de calidad, y el grado de conocimiento de los estándares de calidad y certificados que los encargados de producción tienen de tales.
- ✓ Verificar el manejo de los desperdicios, productos defectuosos u otros problemas relacionados con producción.
- ✓ Verificar las políticas de producción en cuanto al tiempo establecido que se determinó para ciertas cantidades de productos.

c) Compras.

Objetivo: verificar si se cumplen los procedimientos y si se tiene la documentación adecuada en cuanto a la entrada y salida de suministros, insumos, materia prima y productos terminados.

- ✓ Revisar que las políticas de compras este acorde a las necesidades de los departamentos de producción, ventas, etc. Ayudando a tener de manera oportuna los insumos necesarios.
- ✓ Verificar el proceso que se desarrolla en el departamento en cuanto a la adquisición de artículos que requieran las diversas áreas.
- ✓ Verificar que los departamentos que solicitan adquisición de artículos cumplan con los requisitos establecidos por la organización.
- ✓ Verificar las políticas que tratan en cuanto devolución de artículos, y determinación de responsable en atender cualquier tipo de problemas relacionados.
- ✓ Verificar las actividades, políticas y procedimientos relacionados con el tiempo de almacenaje, control de calidad de los productos que entran y salen de bodega.

d) Inventarios

Objetivos específicos: Efectuar pruebas selectivas de las existencias por cada sala de venta, bodega, para garantizar la razonabilidad, que las cantidades corresponde a los establecidos en su sistema.

- ✓ Comprobar que los controles aplicados de entradas y salidas se estén cumpliendo de acuerdo a las políticas emanadas por la administración, con el fin de evitar riesgo de extravío, ocurrencia de fraude y/o obsolescencia en los inventarios.
- ✓ Resguardo adecuado de los bienes almacenados en la bodega general debido a los factores internos y externos en una adecuada rotación de productos.

- ✓ Revisar que las compras de los productos, tanto locales sea aplicado por medio de análisis, rotación de inventarios, y cumplimiento de políticas que deben cumplir en el momento de adquirir nuestros artículos.
- ✓ Supervisar que los encargados de inventarios de bodega, lleven actualizados sus registros de entradas y salidas con el objetivo de los procesos claves se cumplan.

### **3.1.5.2 Área financiera**

Objetivo: verificar los procedimientos que están enfocados específicamente al área que desempeña aspectos financieros.

#### a) Contabilidad:

Objetivo general: Aportar con orientación adecuada el cumplimiento de las actividades específicas recomendadas por la compañía, en el desarrollo de las actividades que realiza cada jefe o responsable de su área administrativo junto a sus allegados con los valores y comportamiento requerido por la empresa.

- ✓ Mantener un constante control de las ofertas publicadas sean transmitidas en forma oportuna a nuestros clientes y garantizar la obtención de los pronósticos requeridos por cada sala de venta.
- ✓ Verificar que el cumplimiento de los gastos ocasionados por publicidad contemplen con los beneficios y metas por medio de los ingresos percibidos por la empresa.
- ✓ Comprobar que los registros de la información financiera se encuentra actualizados y sean oportunos en la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
- ✓ Brindar el asesoramiento y disposición adecuada por parte de nuestro profesional de servicio técnico y hacer un trabajo de calidad que brinde a nuestros clientes el apoyo necesario para sus productos adquiridos.
- ✓ Verificar si son presentadas en el tiempo correspondiente las obligaciones Tributarias, Mercantiles y Legales a la institución correspondiente.

b) cuentas por cobrar:

Objetivo específico: Comprobar el resguardo oportuno del efectivo obtenido de las transacciones diarias efectuadas por la empresa.

- ✓ Garantizar que los documentos emitidos del día corresponda a los establecidos de acuerdo a la legislación tributaria, mercantil y financiera.
- ✓ Medir los procedimientos de requerimientos de segregación de funciones en la parte de entrega, cancelación y remesa del efectivo sean personal diferente en dicha función.
- ✓ Efectuar arqueos a los cajeros en forma selectiva con el fin de evitar acumulación de efectivo con cantidades significativas en el área de venta.
- ✓ Solicitar el archivo en cada sala de venta de los clientes autorizados en brindarles créditos por montos mayores a US \$ 3,000.00.
- ✓ Verificar las fechas de pago que se les establecen a cada uno de los clientes para el pago de sus créditos.
- ✓ Constatar que los clientes estén cumpliendo con los contratos de créditos, y lograr una orientación adecuada para que no caiga en mora.

### **3.1.5.3 Área administrativa.**

a) Recursos Humanos

Objetivo: Revisar las actividades que se realizan en cuanto al reclutamiento del personal, establecer las bases de remuneración y verificar el manejo de la comunicación entre la empresa y los empleados.

- ✓ Revisar las políticas de contratación y despido del personal, incluyendo el reclutamiento, selección y preparación de nuevos empleados.

- ✓ Verificar si existen procedimientos y políticas de capacitación al personal.
  - ✓ Verificar si el departamento tiene una amplia comunicación con los encargados de los diferentes departamentos .
  - ✓ Verificar si se cumplen con las políticas de aseguramiento y seguridad ocupacional en las áreas que tienden a tener actividades que pongan en peligro la vida de los trabajadores.
  - ✓ Verificar las políticas de fijación de sueldos y salarios, según cada nivel operativo, incentivos y compensaciones adicionales.
  - ✓ Verificar si se cumplen con las prestaciones legales a los trabajadores (ISSS, AFP, Seguros de Vida, etc.).
- b) Auditoría de sistema.

Objetivos específicos: verificar si se cuenta con personal calificado en la tecnología de información, que nos brinda apoyo profesional y constante en la obtención oportuna de los resultados.

- ✓ Verificar el apoyo continuo a los usuarios de cada departamento por respaldo de información, actualización que se facilite el desempeño de sus labores por medio de la tecnología.
- ✓ Brindar condiciones que permitan que la seguridad lógica y física de nuestros equipos no sean vulnerables y ocasione un riesgo en información importante de la empresa.

### **3.1.6 Análisis de riesgos**

El auditor deberá solicitar la política de gestión de riesgo establecida por la administración y la última evaluación de riesgos ejecutada, identificando cuándo se realizó, el alcance, quién la elaboro, cómo se verificó con el fin de validar la existencia de la política y a la vez identificar y evaluar el apetito al riesgo establecido por la alta gerencia.

En caso que la empresa no cuente con esta documentación es necesario que el auditor lo comente formalmente con la dirección y el comité de auditoría sus obligaciones para entender, gestionar y vigilar los riesgos dentro de la organización y la necesidad de que los mismo se aseguren de que haya procesos operando dentro del negocio, aunque sea informalmente, que brinden el nivel apropiado de visibilidad a los riesgos principales y cómo están siendo gestionados y vigilados.

Ya que la identificación oportuna de los riesgos permite al auditor interno focalizarse en aquellas actividades que impactan en el logro de objetivos y alcance de metas establecidos por la gerencia. Para un mejor entendimiento de las empresas industriales, se desarrollaran cuestionarios de control, evaluando cada proceso tomado en cuenta los componentes De Control Interno.

A continuación se presenta la matriz de riesgos que se elabora con base a los resultados de los cuestionarios de control interno y la evaluación de riesgos que se realiza:



3.1.6.1 Matriz de riesgo														
Objetivo de la Auditoría	AREA.	Riesgos Identificados	Descripción del Riesgo	Actividades de Control	Riesgos				Probabilidad ocurrencia por la naturaleza del riesgo	Eventos Por deficiencias en controles	Hoja: N° _____ Revisado por: _____			
					Inherente			Residual						
					Impacto	Probabilidad	Total.	Impacto				Probabilidad	Total.	Riesgo total
Evaluar el control interno establecido por la administración para las actividades del proceso productivo	RECURSOS HUMANOS.	Accidentes laborales Incumplimiento de Ley.	Falta de programas de prevención de riesgos y comités de seguridad y salud ocupacional.	Dotación de equipo al personal e identificación y señalización de Las áreas de riesgos.	20	20	400	20	10	20	300	ALTO	ALTO	Dar cumplimiento al art. 8 de la Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
		Errores en la producción por sobre carga laboral	Carencia de planes de contingencia por ausencias de personal.	Cuenta con un encargado para el área de producción responsable de administrar al personal.	20	20	400	20	20	400	400	ALTO	ALTO	Realizar un estudio de la carga laboral del área de producción
		Riesgo de moral.	Mal uso de la maquinaria.	Establecimiento criterios de evaluación.	30	20	600	10	10	200	350	ALTO	BAJO	Incentivar al personal al cumplimiento de las políticas de la empresa.

MATRIZ DE RIESGO.

Objetivo de la Auditoria	AREA.	Riesgos Identificados	Descripción del Riesgo	Actividades de Control	Riesgos							Probabilidad ocurrencia por la naturaleza del riesgo	Eventos por deficiencias En controles	Hoja: N° _____ Revisado por: _____
					Inherente			Residual						
					Impacto	Probabilidad	Total.	Impacto	Probabilidad	Total.	Riesgo total			
Evaluar el control interno Establecido por la administración para las Actividades del proceso productivo	DEPARTAMENTO COMPRAS	Inexistencia de política y procedimiento	La administración no cuenta con políticas y procedimientos documentados y autorizados para la actividad de compras	Conocer a los empleados de forma verbal los procedimientos, políticas establecidas Para cada actividad.	10	30	300	20	20	400	350	ALTO	ALTO	Formalización de procedimientos y Políticas por parte de la administración.
		Deficiencia en la recepción Oportuna de Materia prima	Mercado reducido de proveedores	Detención de inventarios tiempo permitido de 3 meses	20	10	200	10	20	200	300	MEDIO	MEDIO	Creación de plan de contingencia por Incumplimiento retraso por parte de los proveedores

(Ver Anexo 4)

<u>MATRIZ DE RIESGO.</u>														
Objetivo de la Auditoría	AREA.	Riesgos Identificados	Descripción del Riesgo	Actividades de Control	Riesgos						Probabilidad ocurrencia por la naturaleza del riesgo	Eventos Por deficiencias en controles	Hoja: N° _____ Revisado por: _____	
					Inherente			Residual						
					Impacto	Probabilidad	Total.	Impacto	Probabilidad	Total.				Riesgo total
Evaluar el control interno establecido por la administración para las actividades del proceso productivo	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Se realizan compras y pagos sin niveles de autorización previamente establecidos.	La admón. no cuenta con una política que regule los montos para las de compras.	Personal asignado para la autorización de compras sin restricciones.	30	30	900	20	20	400	650	ALTO	ALTO	Asignar límites en los montos de aprobación y combinar firmas para montos mayores según criterios de la administración.
		Ausencia de presupuestos	La admón. No realiza presupuesto en producción.	Revisión mensual de Estados Financieros	30	20	600	20	30	600	600	ALTO	ALTO	Que la administración realice presupuestos como herramienta de control y establezca revisiones periódicas.
		Mala distribución de las funciones	Un único responsable realiza toda la actividad relacionada a la compra de Materia prima.	Alto nivel de confianza en el personal que realiza las actividades de forma empírica.	30	30	900	20	30	600	750	ALTO	ALTO	Que la administración realice una segregación de funciones para las actividades de compra y a corto plazo capacitar a otra.

MATRIZ DE RIESGO.

Objetivo de la Auditoria	AREA.	Riesgos Identificados	Descripción del Riesgo	Actividades de Control	Riesgos						Probabilidad ocurrencia por la naturaleza del riesgo	Eventos Por deficiencias en controles	Hoja: N° _____  Revisado por: _____	
					Inherente			Residual						
					Impacto	Probabilidad	Total	Impacto	Probabilidad	Total.	Riesgo total		Recomendaciones al sistema de Control Interno	
Evaluar el control interno establecido por la administración para las Actividades del proceso productivo	COMPRAS	Ausencia de supervisión y monitoreo en Los precios de compras.	No se elaboran históricos de los precios de compras.	Revisión de los costos de producción.	20	30	600	10	20	200	400	ALTO	MEDIO	Establecer la revisión de precios anticipados a la Autorización. Revisión periódica de transacciones relacionada a la compra de materiales
	INVENTARIO	Incumplimiento a la normativa establecida en sección 13 de NIIF PARA PYMES.	La empresa no cuenta con técnicas de medición de costos	La administración opera en base a históricos de producción.	20	30	600	20	20	400	500	ALTO	ALTO	La administración de cumplimiento a lo establecido en la sección 13 de NIIF PARA PYMES
		Costo de reproceso subvaluado o sobrevaluado	Deficiente valuación de los costos en reproceso de producto defectuoso.	Establecimiento de máximos aceptables en la obtención de producto defectuoso.	20	10	200	10	10	100	150	MEDIO	BAJO	Supervisión en mantenerlos márgenes establecidos por la administración

MATRIZ DE RIESGO.

Objetivo de la Auditoria	AREA.	Riesgos Identificados	Descripción del Riesgo	Actividades de Control	Riesgos							Probabilidad ocurrencia por la naturaleza del riesgo	Eventos Por deficiencias en controles	Hoja: N° _____  Revisado por: _____
					Inherente			Residual						
					Impacto	Probabilidad	Total.	Impacto	Probabilidad	Total.	Riesgo total			
Evaluar el control interno establecido por la administración para las actividades del proceso productivo	INVENTARIOS	Inexistencia de políticas y Procedimientos	La Administración no cuenta con políticas y procedimiento Documentados y autorizados para la recepción y almacenaje de inventarios.	Verificación de factura que ampara la mercadería recibida.	20	10	200	10	10	100	150	MEDIO	BAJO	Establecer política para el despacho de mercadería y elaboración de bitácora recepción de mercadería
		Deficiente comunicación con los empleados	No se comunican las proyecciones ni resultados a los empleados.	Se realiza de forma verbal, en ausencia de procedimientos formales.	10	20	200	10	10	100	150	MEDIO	BAJO	Formalizar lineamientos y procedimientos de comunicación para el personal

### 3.1.6.2 Matriz de riesgos operativos.

Acá se identifica en cada una de las áreas los riesgos más relevantes que en el departamento de auditoría interna, toma en cuenta para realizar la planeación de la auditoría

ÁREA DE NEGOCIO	PRINCIPALES RIESGOS POR ÁREAS	PRINCIPALES PUNTOS DE CONTROL DE LOS RIESGOS
<b>PRODUCCIÓN</b>	Desperdicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar un control de los desperdicios.</li> <li>2. Contar con políticas de ventas de los mismos.</li> <li>3. Reutilizar los desperdicios.</li> </ol>
	Procesos de producción ineficientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar análisis periódicos de los procesos de producción.</li> <li>2. Contar con reportes de producción y realizar conciliación con inventarios.</li> <li>3. Revisar periódicamente las etapas de producción y los controles de cada uno de ellas.</li> </ol>
	Mano de Obra Sub-Utilizada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones a personal en forma constante.</li> <li>2. Verificar los tiempos de producción.</li> <li>3. Verificar los procedimientos que se utilizan para la aplicación de mano de obra directa.</li> </ol>
	Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer Reporte de auxiliares del Activo.</li> <li>2. Contar con un reporte de cada máquina llevando un control de los mantenimientos preventivos y correctivos.</li> <li>3. Implementar políticas que protejan los activos Fijos.</li> </ol>
	Productos Terminados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar controles que permitan monitorear el vencimiento oportuno de los productos terminados</li> <li>2. Contar con un área restringida y adecuada para los productos terminados.</li> <li>3. Utilizar un control para entradas y salidas del Calzado.</li> </ol>
	Materia Prima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar la materia prima para su consumo oportuno.</li> <li>2. Llevar un control de las fechas de vencimiento por producto</li> </ol>

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Evaluación del Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con expedientes actualizados de los empleados.</li> <li>2. Establecer políticas de entrenamiento, capacitaciones e inducción constante para el personal.</li> </ol>
	Sueldos y Salarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con documentos adecuados para comprobar el pago a empleados.</li> <li>2. Controlar los tiempos de entradas, salidas y ausencia de empleados.</li> </ol>
	Aplicación de Leyes Relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar un control de las aplicaciones y descuentos de Renta, ISSS, AFP, etc. según legislación vigente.</li> <li>2. Contar con contratos laborales suscritos en el Ministerio de Trabajo.</li> </ol>
	Salud	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con políticas de higiene y salubridad para todas las áreas de la empresa.</li> <li>2. Contar con medidas de seguridad Industrial.</li> </ol>
<b>CONTABILIDAD</b>	Efectivo y Bancos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un lugar seguro para salvaguardar el efectivo y chequeras.</li> <li>2. Establecer políticas para autorización de cheques emitidos.</li> <li>3. Contar con reporte de disponibilidad diaria.</li> <li>4. Establecer registros auxiliares que permitan identificar el origen de los pagos.</li> </ol>
	Inversiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con políticas para la compra venta de títulos valores</li> <li>2. Contar con reportes auxiliares para controlar el rendimiento de las acciones.</li> <li>3. Contar con una caja de seguridad o bajo la custodia de un banco de títulos valores.</li> </ol>
	Impuestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar conciliaciones de ingresos, IVA renta retenida</li> <li>2. Actualizar al personal encargado de realizar las declaraciones.</li> <li>3. Contar con expedientes individuales que incluyan copias de declaraciones, así como los papeles de trabajo que sirvieron para la elaboración de las mismas.</li> </ol>

### **3.1.7 Puntos de contacto**

A continuación se muestran los contactos para recabar información y coordinar resultados:

#### **3.1.7.1 Información**

Esta será obtenida por medio de entrevistas y cuestionarios, se planificarán adecuadamente y se harán con el personal de la entidad auditada que opera en cada una de las áreas de interés de la auditoría. Para obtener mejores resultados es necesario especificar quienes son entrevistados, definir los temas a tratar y dar a conocer al entrevistado el propósito y puntos a ser abordados.

Las actividades a realizar por el equipo de auditoría en primera instancia es el conocimiento de la entidad y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve.

Es importante obtener un conocimiento general de la empresa, dando un mayor énfasis a su actividad principal, para lograr los objetivos.

#### **3.1.7.2 Coordinación**

Se realizaran los diferentes procesos en coordinación con las jefaturas de cada área con la finalidad de facilitar el acceso a la información y a los procedimientos que el personal realiza para el cumplimiento de sus funciones y los resultados obtenidos serán presentados y expuestos a la dirección para que estos tomen decisiones salvo caso que alguna información obtenida no sea relevante se presentara a la gerencia para que sea esta quien tome las medidas pertinentes.

### **3.1.8 Recursos**

El plan está diseñado para llevarlo a cabo en el lapso de un año durante el cual se ejecutaran los programas incluidos y demás que se consideren necesarios para la adecuada auditoría acorde a los cambios que se van realizando en las diferentes áreas en el entorno en que se desarrollan incluyendo los factores externos.



Para su desarrollo es necesario el contar con un director de auditoria interna más dos asistentes para ejecutar por completo las actividades planeadas. Y se desarrollara de la siguiente manera:

<b>Actividad</b>	<b>Horas trabajadas</b>
Planeación	45
Reuniones de entendimiento	53
Conocimiento del negocio	48
Ejecución del trabajo de campo	117
Elaboración del informe preliminar	5
Comunicación de resultados	5
Elaboración del informe final	7
Total	280

### 3.1.8.1 Cronograma

LOGO		Cronograma de Auditoría - Administración de los costos																																							
Actividad	Responsable	Mes																																							
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre							
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
<b>Planeación</b>			10	8	8	8	11																																		
Reunión de apertura y documentación							10	7	7	7																															
Reuniones de entendimiento											5	5	5	5	5																										
Diagramación del entendimiento																3																									
Diseño de pruebas y matriz																3	5																								
Solicitud de información																		9	7	7	7																				
Aprobación del programa de Auditoría																	5																								
<b>Ejecución / (Evaluación del control interno)</b>																																									
Papeles de trabajo y determinación de Hgo																																									
Elaboración de cedulas																																									
<b>Elaboración de Informe</b>																																									
Revisión del informe por la Gcia de AI																																									
Validación de informe I nivel																																									
Ajustes al informe																																									
<b>Presentación de resultados</b>																																									
<b>Horas Diarias</b>																																									
<b>Total horas por semana</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fin de Semana (Sábado y Domingo)  
 Realizar actividades alternas a las de la auditoría  
 Actividades a desarrollar

Nombre de Participantes	Cargo	Iniciales
XXXXXX	Gerente	AAAA
XXXXXX	Líder de Auditoría	BBBB
XXXXXX	Asistente	CCCC

## **3.2. PROCESO DE AUDITORÍA**

### **3.2.1 Tipo de auditoría**

El presente plan está elaborado para la realización de una auditoría de gestión, que comprende la evaluación de las diferentes áreas de las entidades industriales con la finalidad de obtener una evolución del cumplimiento de los diferentes controles y manuales que estas implementan para gestionar los riesgos y ayudar a la administración de costos, así mismo permite que la dirección tome decisiones estratégicas para la administración de los riesgos.

### **3.2.2 Sujetos de auditoría**

En la auditoría de gestión los sujetos de auditoría son los pertenecientes al área operativa, por el enfoque que el plan conlleva a la administración de costos se considera más influyente, así mismo el área de recursos humanos que es decisivo en la calidad de personal a contratación por lo que son de las que mayormente inciden en los costos siendo los que utilizan gran parte de los materiales y suministros de la entidad dentro de esta se encuentra el departamento de venta siendo el área del cual mayores ingresos ordinarios obtiene la entidad y producción que provee el inventario y utiliza las materias primas insumos necesarios en sus procesos para la obtención de productos de calidad; considerando los niveles de influencia en la determinación de costos se encuentra el área financiera que provee las herramientas para el análisis de la información y lleva el seguimiento de los diferentes procesos dentro de la misma.

Más del 80% de las empresas industriales poseen auditoría interna, el resto que no la posee en la mayoría de los casos es debido a la falta de recursos que la administración pone a disposición para la implementación de la misma, de estas el 88% elaboran un plan de auditoría basado en riesgos considerando la importancia que este posee para generar valor a la entidad.

### **3.2.3 Métodos de auditoría.**

La metodología a utilizar para el desarrollo de la auditoría será a través de procedimientos que conllevan inmersas pruebas para la obtención de evidencia relevante y adecuada para lograr concretizar resultados. Para identificar los procedimientos que ayuden a alcanzar los objetivos de la auditoría se utilizan diferentes técnicas, que considerando el tipo de procedimiento se utilizan:

- a) Observación: la verificación de los procesos durante la auditoria para determinar el cumplimiento de los manuales establecidos y las diferentes políticas de la entidad.
- b) Comparación: se realiza en casos de confrontar la información contenida en los diferentes documentos con la información de medios virtuales o informáticos para comprobar la existencia y veracidad de la información proporcionada.
- c) Indagación: se ejecuta con la finalidad de confirmar la veracidad de algunos datos por medio de terceros, los cuales poseen relaciones con la entidad
- d) Muestreo: esta proporciona imparcialidad, ya que todas las operaciones poseen la misma probabilidad de ser seleccionadas para auditarlas, de la cual se obtiene evidencia analítica.
- e) Cuestionarios: herramienta que ayuda a la labor de investigación e indagación el cual se utiliza para recabar información

**3.2.4 Programas**

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
AMBIENTE DE CONTROL,	
Nombre del auditor: _____	
Objetivos: Evaluar el ambiente de control en cuanto al cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos en la entidad.	Revisado: _____  Fecha: _____

AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Se han establecido principios de integridad y valores éticos de la organización, a través de un código de conducta?				
¿Se tienen un manual de funciones, donde se establezcan las actividades que deben cumplir según el departamento al que pertenezcan?				

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Se han definido específicamente las competencias y capacidades que deben de cumplir las personas para realizar las tareas diarias?				
¿Existe un plan de capacitación donde se describa cada uno de los puestos en la organización?				
¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer avisos de la organización?				
¿Se fomenta en la entidad la actitud de confianza entre empleados y los niveles directivos?				
¿Se observa un interés por parte de la dirección de la entidad a emplear los procedimientos para lograr un control interno?				
¿Existe un plan que incluya la visión, misión, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?				
<p>¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refleje el nivel jerárquico-funcional.</li> <li>✓ Permita el flujo de la información entre áreas.</li> </ul>				
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadas y conocidas por los responsables de las áreas?				
¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?				

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Existen procedimientos claros en la selección y evaluación del personal a contratar?				
¿Los procesos de selección del personal están enfocados en la capacidad y competencia y experiencia de la persona?				
¿Se verifican antecedentes judiciales de los posibles seleccionados?				
EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS				
AMBIENTE DE CONTROL,				
RECURSOS HUMANOS.				
Nombre del auditor: _____				
Objetivos: Verificar el proceso de selección, reclutamiento y capacitación del personal...	Revisado: _____ Fecha: _____			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Se cuenta con un sistema que contenga una base con todos los datos del personal permanente y eventual de la empresa?				
¿Existen políticas y procedimientos en cuanto a la contratación y capacitación del personal?				
¿Se lleva a cabo un análisis y evaluación de puestos?				
¿Existen archivos donde se documenten los movimientos que se efectúen del personal de un área que ha sido contratado a otra?				
¿Se dispone de los siguiente manuales en el Área? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manual de descripción de Puestos.</li> <li>✓ Manual de funciones</li> <li>✓ Políticas.</li> </ul>				

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Existen programas de capacitación y desarrollo de personal para el reclutamiento de personal?				
¿Se da a conocer al personal los derechos legales que tienen como empleados, y los deberes que deben cumplir como tales?				
¿Se les dan a conocer al nuevo personal las políticas de la empresa?				
¿Hay un encargado de verificar que al personal se le proporcionen los equipos necesarios para realizar su trabajo?				
¿Existen planillas y boletas que amparen los pagos de los salarios a los empleados?				
¿Existe una persona encargada de realizar la entrega de cheques a los empleados que se su salario se les sea proporcionado con cheque?				
¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por la persona que prepara y autoriza?				
¿Se obtienen las constancias de incapacidad del personal accidentado o enfermo?				
¿Se lleva un control de los empleados de las horas extras diurnas y nocturnas, días de descanso, días de asuetos laborados, y vacaciones gozadas y pagadas como lo establece el Código de Trabajo?				
EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS				
AMBIENTE DE CONTROL,				
PRODUCCIÓN.				
Nombre del auditor: _____				
Objetivos: determinar la correcta aplicación del control al área de producción.	Revisado: _____ Fecha: _____			

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Cuenta la empresa con un departamento de producción equipado con maquinaria modernizada?				
¿Se tiene un plan de producción en el departamento?				
¿Existe una política donde se describa cada cuanto tiempo se le dará mantenimiento a la maquinaria de producción?				
¿Se toman medidas de seguridad industrial para el personal que labora en la planta de producción?				
¿Existen políticas que regulen el acceso a las áreas de producción?				
¿La maquinaria que se utiliza está en perfectas condiciones para obtener producciones optimas?				
¿Se cuenta en las empresas industriales con un departamento de control de calidad que evalué los procesos que se llevan a cabo en producción?				
¿El personal de producción esta consiente del porcentaje de desperdicio que debe tener por producción?				
¿Se tiene una política que determine la cantidad de producción que se debe realizar diariamente y cuanto es permitido que se almacene?				
¿Se realiza la producción según sea solicitada?				
¿Se presenta la documentación respectiva al momento de hacer entrega a bodega?				



EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
AMBIENTE DE CONTROL,	
ÁREA DE COMPRAS.	
Nombre del auditor: _____	
Objetivos: evaluar el control interno aplicado al área de compras.	Revisado: _____ Fecha: _____

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Se cuenta con la documentación en cuanto a la solicitud y entrega de materia prima? ✓ Orden de requisición ✓ Orden de compra ✓ Facturas o Comprobantes de Crédito.				
¿Existen normas claras y precisas por escrito que especifiquen las funciones y responsabilidades del departamento?				
¿Se efectúan compras únicamente en base a una requisición debidamente autorizada?				
¿Las cantidades de materia prima, materiales u otros solicitados son determinados tomando en cuenta métodos cuantitativos adecuados?				
¿Se emiten órdenes de compras para todas las adquisiciones de materiales?				

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
<p>¿Se aprueban las órdenes de compra solamente si llevan la autorización y los detalles siguientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantidad del artículo.</li> <li>✓ Descripción del artículo.</li> <li>✓ Precio</li> <li>✓ Plazo de entrega</li> <li>✓ Nombre del proveedor</li> <li>✓ Condiciones de pago</li> </ul>				
<p>¿Reciben copia de las órdenes de compra los siguientes?</p> <p>Departamento de Contabilidad.</p> <p>Almacén o bodega</p> <p>Recepción.</p>				
<p>¿Revisa una persona ajena al departamento la selección de proveedores, precios de compra, etc?</p>				
<p>¿Se rotan periódicamente los empleados del departamento para tener todo un pleno conocimiento de las funciones que realizan en cada puesto del área?</p>				
<p>¿Existe una política donde se establezca el monto que cada responsable puede firmar diariamente de órdenes de compra?</p>				

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
AMBIENTE DE CONTROL,	
ÁREA DE CONTABILIDAD.	
Nombre del auditor: _____	
Objetivos: Evaluar el control interno aplicado al área de contabilidad.	Revisado: _____  Fecha: _____

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Lleva un adecuado control de los cheques cancelados a proveedores y empleados de la entidad?				
¿Se utilizan firmas mancomunadas en la autorización de cheques?				
¿Los cheques son firmados después de ser autorizados y elaborados?				
¿Los cheques son únicamente firmados si contienen su respectiva documentación de Boucher, facturas y otros que justifiquen su pago?				
¿Se coloca el sello de cancelado a las facturas que ya han sido pagadas con cheque o efectivo?				
¿Son personas diferentes las que elaboran los cheques de quienes aprueban los desembolsos?				
<p>¿Informe si la persona que elabora las conciliaciones bancarias?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está autorizada a firmas cheques</li> <li>✓ Tiene el permiso de manear el efectivo.</li> <li>✓ autoriza las transacciones de efectivo o bancarias</li> </ul>				
<p>Mencione si la persona encargada de realizar las conciliaciones bancarias cumplen con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mantener un control en el registro de todos los cheques emitidos verificando el correlativo.</li> <li>✓ Se pone especial atención a las firmas que aparecen en los cheques.</li> </ul>				
¿Se registran de manera oportuna las notas de cargo y las transacciones bancarias que realizan las personas autorizadas?				
¿Se mantiene un control adecuado de aquellos cheques que son emitidos y no son cobrados con prontitud por los proveedores?				
<p>¿El acceso electrónico a los estados de cuenta bancarios está autorizado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los auxiliares contables.</li> <li>✓ La/el encargado de créditos y cobros.</li> </ul>				

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
AMBIENTE DE CONTROL,					
CRÉDITOS Y COBROS.					
Nombre del auditor: _____					
Objetivos: evaluar el control interno aplicado al área de créditos y cobros.	Revisado: _____				
	Fecha: _____				
PREGUNTAS		OBSERVACIONES.			
		N/A	SI	NO	MARCA
¿Se efectúan confirmaciones de saldos según cortes de caja y saldos bancarios?					
¿Existe una persona encargada de efectuar arquez periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar?					
¿Se tiene plenamente identificado al personal que tiene a cargo el manejo del efectivo y las cuentas por cobrar?					
¿Existe una política donde se establezca el porcentaje o cantidad de las cuentas incobrables?					
¿Existe una persona encargada de autorizar los créditos y ceder derechos a los clientes con morosidad?					
¿Se efectúan las remesas del efectivo a diario?					
¿El departamento realiza reportes de proyecciones a corto y a largo plazo de los cobros y remesas que se obtiene?					
¿Existe un encargado de realizar las remesas del efectivo a diario?					
¿Se liquidan diariamente los saldos de los clientes que realizan sus pagos?					
¿Se hace la reservación de cheques en el momento que el cliente cancela la deuda por medio de este?					

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Se tiene un archivo del cliente con la documentación adecuada al momento que realiza sus pagos entregándoles una copia de estos?				
¿Se lleva un registro clasificado de los clientes morosos y los de buena paga por separado?				
¿Se tienen documentos que ayude a caja a llevar un control de pagos (ticket, Letras de cambio, pagares, etc.)?				

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS				
AMBIENTE DE CONTROL,				
INVENTARIOS.				
Nombre del auditor: _____				
Objetivos: Evaluar el control interno aplicado al área de inventarios.	Revisado: _____ Fecha: _____			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Existen registros auxiliares de los inventarios de materia prima, productos terminados, productos en procesos donde se muestra?				
¿Se lleva un cardex por cada uno de los productos, materia primas, insumos, etc. que salen y entran a bodega?				
¿Se actualiza diariamente los cardex?				
¿Se envían al departamento de contabilidad, copia de los documentos que originan el inventario?				
¿Existe una persona que autorice la cantidad mínima que se deben tener de inventario en bodegas y almacenes?				

PREGUNTAS	OBSERVACIONES.			
	N/A	SI	NO	MARCA
¿Existe una política contable para el control de los inventarios excesivos, dañados, y obsoletos o de lento movimiento?				
¿Se tiene establecido el método de valuación de inventario que se aplicara?				
<p>¿Se realizan levantamientos de inventarios físicos con que periodicidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mensual.</li> <li>✓ Trimestral</li> <li>✓ Semestral</li> </ul>				
¿Se han adoptado medidas para aquellos inventarios que estén en mal uso u obsoletos?				
¿Existe una política donde se establezcan medidas para aquella mercancía que ya ha sido facturada al cliente y este aún no ha llegado a retirarla o no ha sido entregada?				
¿Existe una persona encargada de actualizar los movimientos que se dan diariamente en los inventarios y verificar si estos tienen la documentación que le corresponde con su respectiva fecha?				

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- a) La mayoría de empresas industriales poseen un departamento de auditoría, el cual realiza un plan de auditoría interna basada en riesgos. El aplicar un marco integrado de gestión de riesgos corporativo bajo el enfoque COSO y las normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna aplican un enfoque gerencial ampliando un análisis interno y externo utilizando FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y el cuestionario de control interno.
- b) Se concluye que la elaboración de un plan de auditoría basado en el enfoque riesgos ayuda a las entidades a tener un control dentro de sus actividades de administración y operación; mediante la utilización de planes estratégicos y manuales que permiten el conocimiento pleno de las diferentes funciones que se realizan en las áreas que conforman el negocio.
- c) Para una adecuada administración de costos es indispensable considerar los procesos que se llevan a cabo dentro de cada departamento de la entidad; por tanto el no poseer un plan de auditoría tiende a generar un mal uso de los recursos provocando un aumento en los costos en general, ya que cada una de las áreas están relacionadas entre sí.
- d) Las empresas industriales logran una adecuada administración de costos empleando los métodos de la cadena de valor y cadena de suministros en los diferentes procesos que realiza cada área dentro de la organización, ya que empleando esta metodologías logran alcanzar una plena distribución de funciones optimizando los recursos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- a) A la dirección de las entidades se recomienda la utilización de un plan basado en riesgos el cual debe estar creado en base a un marco integrado de gestión de riesgos corporativos o COSO-ERM considerando las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI) basarse en ello, y no aplicar un enfoque distinto a riesgo, y así garantizar un manejo adecuado de las operaciones en las áreas de negocios.
- b) A la organización incluir manuales donde se determinen las actividades que deben de realizar las diferentes áreas que conforman el negocio; y así mejorar la segregación de funciones para evitar la ambigüedad o la duplicidad de funciones.
- c) Se recomienda a la administración de las empresas industriales, tener conocimiento de las actividades que realizan los departamentos, promover una buena comunicación entre ellos, detectar deficiencias en el control interno para lograr la efectividad y funcionamiento de la estructura de los procesos en la organización.
- d) Se recomienda a las empresas industriales el uso de los métodos de la cadena de valor y la cadena de suministros para una eficiente distribución de recursos que ayudan en la administración de costos.
- e) A las empresas industriales y profesionales dentro del área de auditoría interna de la misma, se sugiere la consideración de este material de apoyo dentro del desarrollo de sus operaciones, haciendo buen uso de el, ya que ha sido creado considerando la cadena de valor y cadena de suministros enfocado a la administración de costos para la adecuada toma de decisiones



**BIBLIOGRAFÍA**

- Arriaga Figueroa, A. d. (2014). *PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA*. San Salvador.
- Garcia, F. J. (s.f.). Economía de la empresa. *Economía*, 15.
- Gerencial, C. (2007). *hasen & mowen* (Quinta Edición ed.).
- Hornngren, D. &. (2012). *Contabilidad: Administracion Gerencial* (14 th edition ed.).
- Interna, I. d. (2013). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*.
- Manzanares, M. J. (s.f.). *Auditoría Moderna*.
- Perez, G. (s.f.). *Introducción a los Costos Industriales*.
- Porter, M. (s.f.). *ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL*.
- Rodrigo Estupiñan Gaitan. (2006). *Administracion o Gestion de Riesgo ERM\* y la Auditoria Interna*. Bogota, Colombia: Ecoeditores.
- Salvador, B. C. (2014). Estadísticas. *Revista Trimestral Enero-Marzo 2014*.
- Salvador, B. C. (2015). Clasificación Industrial. *Revista Trimestral Oct-Dic 2014*.
- Serrano, J. (s.f.). *Crecimiento Industrial*.

# ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de encuesta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**CUESTIONARIO**

**DIRIGIDO A:** Los encargados del departamento de auditoría interna o departamento contable de empresas industriales pertenecientes a la Asociación Salvadoreña de Industriales.

**OBJETIVO:** Obtener información relevante de como las empresas pertenecientes a la Asociación Salvadoreña de Industriales aplican un plan anual de auditoría interna basado en riesgos como herramienta oportuna para la toma de decisiones dentro de las áreas de negocios de la misma.

**PROPÓSITO:** La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a la identificación y evaluación de riesgos considerando como herramienta el uso de un plan de auditoría basado en riesgos para la adecuada toma de decisiones.

**INDICACIONES:** Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente o complementar según el caso.

1. ¿Posee la entidad un departamento de Auditoría Interna?

Sí

No

2. ¿Para la actividad de auditoría interna se elabora un plan anual de auditoría?

Sí

No

Si su respuesta a la presente pregunta es negativa por favor pasar a la pregunta N°13.

3. ¿Al momento de presentar su plan de Auditoria este es aprobado por la junta directiva?

Sí

No

4. ¿En caso de elaborar un plan anual de trabajo, este es preparado bajo un enfoque de riesgo?

Sí

No

Si su respuesta a la presente pregunta es positiva por favor pasar a la pregunta N° 6.

5. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por qué razones el plan de trabajo no es elaborado bajo un enfoque de riesgos?

a) Porque la dirección no tiene definido los niveles de aceptación de riesgos.

b) Por qué los cambios en los niveles del negocio afecta directamente la estructura del plan.

c) Por qué los planes estratégicos de la organización no incluye los niveles de riesgo y Los objetivos trazados para ello.

6. ¿Cada cuanto tiempo preparan el plan de Auditoria Interna?

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual  Otro

7. ¿Considera usted que el plazo con el que se elabora el Plan de Auditoria ayuda a la Administración de los costos para una toma de decisiones oportuna?

Sí

No

8. ¿Dentro del contenido del plan anual de trabajo, que elementos incluye?

- a) Recursos humanos
- b) Recursos financieros
- c) Recursos físicos
- d) Recursos tecnológicos
- e) Políticas
- f) Estrategias
- g) Educación continúa
- h) Recursos de Producción.
- i) Costos Industriales.

9. ¿Se efectúan evaluaciones de control interno por área específicas?

Sí  No

10. ¿Cuenta cada departamento con un Presupuesto apropiado y con los Materiales adecuados y necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

Sí  No

11. ¿Cuál es el grado de importancia que la empresa le asigna en cuanto la aplicación de un plan de auditoría basado en riesgos para la toma de decisiones?

Mucho  Poco  Nada

12. ¿Al momento de elaborar el plan anual de trabajo, se incluyen las actividades de consultoría?

Sí  No

13. ¿Cuenta la unidad de auditoría interna con un estatuto dentro de la empresa?

Sí  No

14. ¿Cuenta la unidad de auditoría interna con alguno de los siguientes documentos?

- a) Manual de funciones
- b) Manual de auditoría interna
- c) Plan estratégico de auditoría
- d) Manual de organización de la unidad de auditoría interna
- e) Todas las anteriores
- f) Ninguna de las anteriores

15. ¿La comunicación de los resultados de una auditoría interna (informes) son destinados a?

- a) Junta directiva
- b) Comité de auditoría
- c) Las dos anteriores

16. ¿Si su respuesta a la pregunta 2 es no, señale los motivos por los cuales no elaboran el plan de auditoría interna basado en el enfoque riesgos?

- No lo solicita la gerencia  No se posee información  No son necesarios   
Otro  Explique \_\_\_\_\_

Por su amabilidad y colaboración, muchas gracias...

F. \_\_\_\_\_

Sello. \_\_\_\_\_

Nombre de la Entidad \_\_\_\_\_

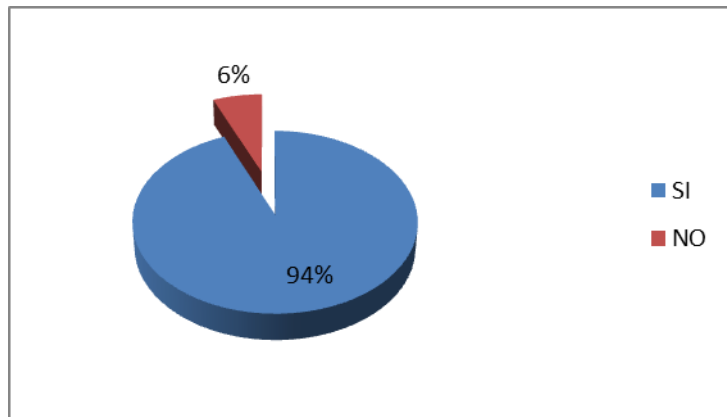
Anexo 2: Tabulación de datos.

1- ¿Posee la entidad un departamento de Auditoría Interna?

Objetivo: Determinar si la entidad posee Departamento de Auditoría Interna.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	94%
NO	2	6%
TOTAL	32	100%

#### DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LAS ENTIDADES



El contar con un departamento de auditoría interna ayuda a acortar la distancia entre la Gerencia de una Organización y su Comité Directivo, es importante la ubicación del Departamento de Auditoría interna dentro del organigrama de la organización ya que este sirve como una red de seguridad de la entidad para el cumplimiento de las reglas, políticas del negocio en general.

En la investigación se determinó que el 94% de las empresas asociadas a la ASI cumple con lo que establecen las normas internacionales para el ejercicio de la profesión de la auditoría interna, de contar con un departamento de Auditoría interna dentro de la organización que evalúe controles adecuadamente y pueda analizar y supervisar la información que presentan las diferentes áreas, y así tomar decisiones adecuadas y de beneficio para la organización.

Determina que una de las responsabilidades del auditor dentro de la organización es evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos; al evaluar los procesos, procedimientos y políticas que la entidad utiliza para el control interno. Los auditores internos pueden reforzar los procedimientos y procesos que la entidad utiliza para así lograr un mejor control y una toma de decisiones oportuna.

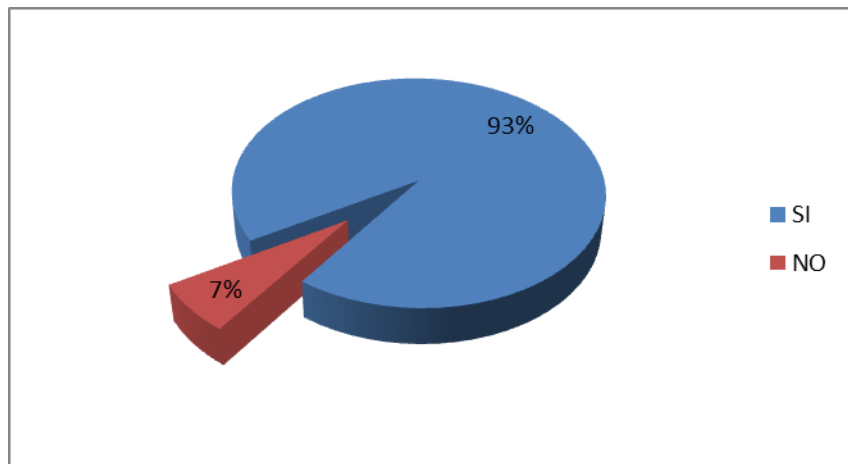
Sin embargo el 6% de tales entidades aun no cuentan con los estatutos formales que establece la norma. La función de auditoría está preparada para jugar un rol vital en los esfuerzos de gestión de riesgos de la organización.

2- ¿Para la actividad de auditoría interna se elabora un plan de auditoria basado en el enfoque riesgos?

Objetivo: Determinar si el área de Auditoría Interna cuenta con un plan de auditoria para el adecuado desempeño de labores.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%

**PLAN DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS**





La falta de elaboración de un plan de auditoría con enfoque de riesgo, limita a los auditores internos a realizar su trabajo de manera que garantice que los resultados obtenidos son óptimos y que ayuden a agregar valor mediante a la organización una adecuada toma de decisiones.

Con respecto al estudio realizado, el 93% de las empresas asociadas a la ASI elaboran un plan de auditoria basado en el enfoque riesgos que les sirve como guía para la realización de las auditorias, lo cual permite que el departamento realice sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

El auditor deberá planear su trabajo de modo que la auditoría sea desarrollada de una manera efectiva. Planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. Las entidades que cuentan con un plan de Auditoria basada en riesgos son evaluados los procedimientos y procesos utilizados para el control, para verificar que tan preparados están para cualquier eventualidad, de no estar actualizados los procesos el auditor tiene la responsabilidad de fortalecer los procesos y procedimientos.

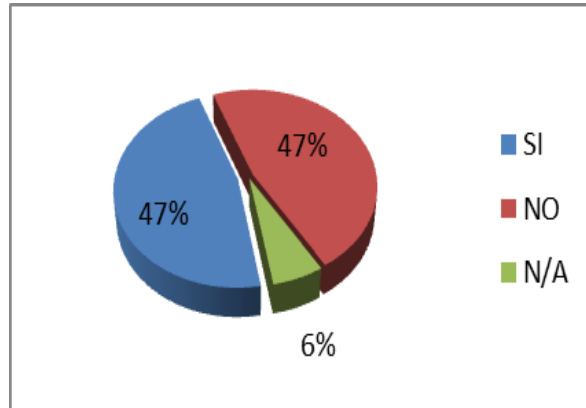
Sin embargo cabe mencionar que el 7% de las empresas asociadas a la ASI, no realiza un plan de auditoria interna basado en riesgos; ya sea porque estas no cuentan con un Departamento de auditoria interna que lo realice.

### 3 ¿Al momento de presentar su plan de Auditoria este es aprobado por la junta directiva?

Objetivo: Comprobar y verificar la población del plan anual de auditoria por parte de la máxima autoridad de la empresa y a la vez detallar el programa de auditoria a realizar y a las condiciones probables en el momento de la realización .

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	47%
NO	14	47%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

## APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA POR JUNTA DIRECTIVA



Diseñar un plan anual de auditoría se debe centralizar en aquellas áreas de negocios o procesos significativos respecto al tipo de riesgo que enfrenta la empresa el identificar unidades organizacionales con mayor impacto según el valor o volumen de las actividades.

Dentro del estudio el 47% de los departamentos de auditoría interna de las empresas asociada a la ASI presentan un plan de auditoria interna basada en riesgo y este es aprobado por Junta Directiva, lo que constituye una herramienta para la evaluación efectiva de procesos y los riesgos inmersos en los mismos.

Sin embargo el 47% de las empresas encuestadas su plan de auditoria interna basado en riesgos no es aprobado por junta directiva, lo que deja en visto la falta de interés de las organizaciones a los trabajos de auditoria y esto les repercute en los costos dentro de la organización es debido a que los recursos no se optimizan de la mejor manera.

Y el 6% de ellas que si elaboran plan de auditoria basado en riesgos pero este no es aprobado por junta directiva sino per Gerencia General u otros.

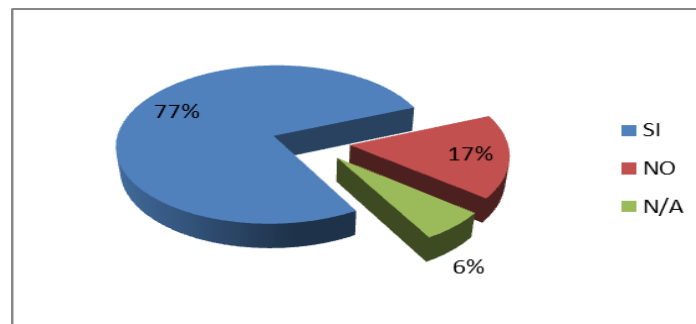
Una vez elaborado el Plan Anual de Auditorías se presentará al Gerente para su aprobación. Una vez aprobado se comunica al resto del personal. Para facilitar la labor de los auditores, se podrán utilizar como documentos de trabajo impresos que soporten documentalmente las evidencias.

4- ¿En caso de elaborar un plan de trabajo, este es preparado bajo un enfoque de riesgo?

Objetivo: Constatar que el plan de auditoria es elaborado por el director encargado de la unidad de auditoria interna consistente en la verificación de los niveles de aceptación de riesgos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	5	17%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

**PLAN DE TRABAJO ELABORADO BAJO EL ENFOQUE RIESGO**



Según las empresas encuestadas el 77% preparan el plan de trabajo de auditoría bajo el enfoque riesgo, lo cual es necesario debido a que todas las organizaciones enfrentan cada vez mayor grado de incertidumbre, por efectos de la globalización, la complejidad de los negocios y los avances tecnológicos, el desafío es determinar cuánto de esta incertidumbre estamos preparados para aceptar. Con la evolución y dinámica de los negocios se plantea una gran oportunidad para fortalecer y optimizar la función de auditoría interna en el sentido de agregar valor y contribuir efectivamente al logro de los objetivos de las Instituciones.

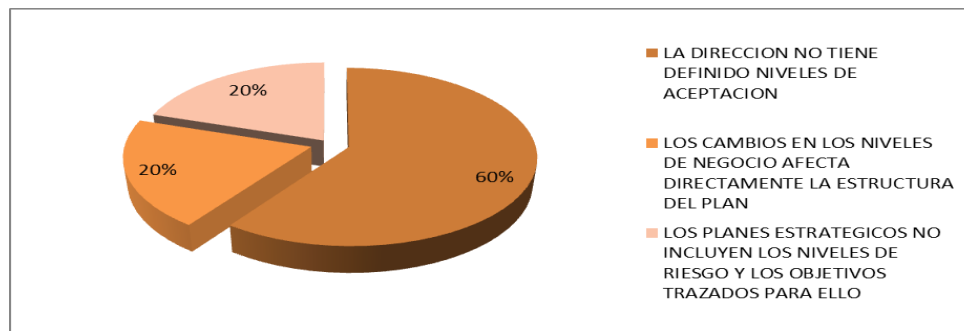
A pesar de que la mayor cantidad de empresas posee auditoría interna el 17% de estas no elaboran un plan de auditoria basado en riesgo, desconociendo los procesos que en algunos departamentos se realizan para la realización de actividades, lo que afecta en la adecuada administración de costos por el desconocimiento de los riesgos de las áreas de operación de la organización, siendo una gran desventaja a nivel estratégico y en la optimización de sus recursos. Teniendo un 6% que este se asemeja al no poseer Departamento de Auditoría.

5- ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, por qué razones el plan de trabajo no es elaborado bajo un enfoque de riesgos?

Objetivo: Lograr establecer las razones inmersas que dificulta directamente la obtención de un plan de trabajo en relación a un enfoque de riesgos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LA DIRECCIÓN NO TIENE DEFINIDO NIVELES DE ACEPTACIÓN	3	9%
LOS CAMBIOS EN LOS NIVELES DE NEGOCIO AFECTA DIRECTAMENTE LA ESTRUCTURA DEL PLAN	1	3%
LOS PLANES ESTRATEGICOS NO INCLUYEN LOS NIVELES DE RIESGO Y LOS OBJETIVOS TRAZADOS PARA ELLO	1	3%
TOTAL	5	100%

### RAZONES POR LAS QUE NO ES ELABORADO EL PLAN DE AUDITORÍA BAJO EL ENFOQUE RIESGO



La falta de definición de niveles de aceptación de riesgos por parte de la organización, no permite al departamento de auditoría incluir dentro del plan, de manera acertada aquellas áreas que estén siendo afectadas por mal proceso de los controles internos de los cuales al no tener referencia se vuelven mayormente vulnerables y difíciles de identificar por parte del auditor. Por tal motivo si se identifican y aplican dichos niveles el trabajo de la auditoría se vuelve más eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

Los criterios de aceptación de riesgos deben ser estar definidos en la metodología de gestión de riesgos que se emplea durante la etapa de evaluación de riesgos. Para la etapa de tratamiento de riesgos la organización debe emplear otros criterios bajo los cuáles se aceptarán los riesgos de niveles no aceptables.

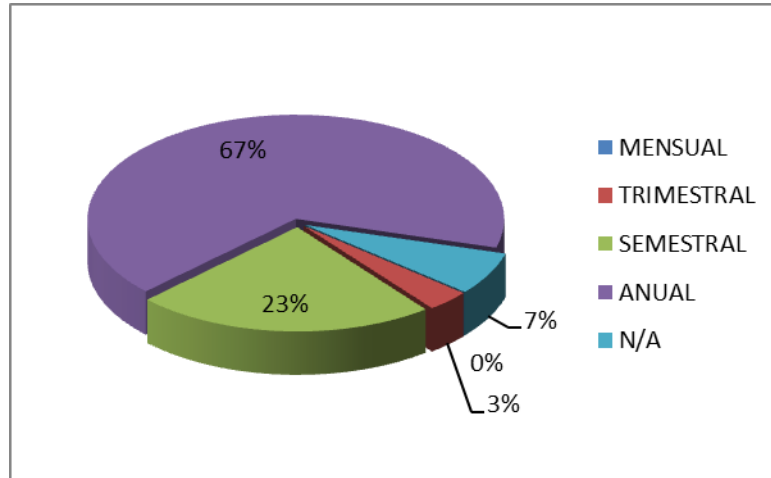
La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones.

6- ¿Cada cuanto tiempo preparan el plan de Auditoría Interna basado en riesgos?

Objetivo: Identificar el tiempo que las entidades utilizan para el desarrollo de un plan de auditoría interna basa en riesgos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	1	3%
SEMESTRAL	7	23%
ANUAL	20	67%
N/A	2	7%
TOTAL	30	100%

## PREPARACIÓN DE PLAN DE AUDITORÍA



Una de las Normas del Instituto de Auditores Internos, es la que establece que los Planes de Auditoría preparados por la Unidad de Auditoría, deben ser presentados para su aprobación, tanto de la alta dirección, como del Comité de Auditoría, ya que ambos son finalmente responsables, conjuntamente con el Director de Auditoría Interna, de su adecuado contenido. Por ello, la información que se reporta al Comité de Auditoría, siendo conscientes de la síntesis que se requiere, debe cubrir unos mínimos, que son los que pretende cubrir el documento adjunto.

El plan de auditoría interna basado en riesgos en la mayoría de las empresas lo preparan anualmente representando un 67% del total de las empresas encuestadas, lo que conlleva a representar una debilidad en la presentación oportuna de resultados para la toma de decisiones generando limitantes en la gestión de riesgos encontrados en el control durante la evaluación del mismo ya que las reuniones para la discusión y medidas a tomar sobre dichos riesgos generalmente no son realizadas con frecuencia.

El 23% de las empresas industriales consideran la preparación del plan de auditoría basada en riesgos de manera semestral considerando esto como una estrategia en cuanto a las evaluaciones el control para dar seguimiento y solución para una adecuada administración del riesgo dentro de la organización y así obtener resultados de manera inmediata para su gestión.

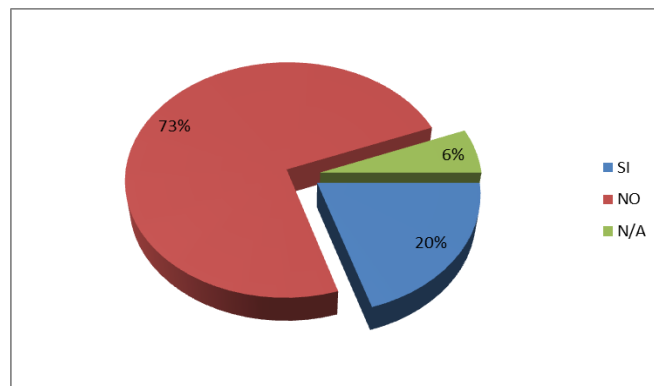
Siendo solamente un 3% las empresas que las preparan su plan de auditoría mensualmente generando mayores costos y utilización de recursos en su elaboración.

7- ¿Considera usted que el plazo con el que se elabora el Plan de Auditoría basado en el enfoque Riesgos ayuda a la Administración de los costos para una toma de decisiones oportuna?

Objetivo: Determinar si la elaboración de un Plan de Auditoría Interna Basada en Riesgos es elaborado de manera oportuna para el beneficio de la entidad.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	20%
NO	22	73%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

**¿AYUDA EL PLAN DE AUDITORÍA A LA TOMA DE DECISIONES?**



La auditoría basada en riesgos requiere que el auditor entienda primero la entidad y luego identifique y evalúe los riesgos. Se observa que el 73% de las empresas asociadas a la ASI manifiestan que el plan de auditoría basado en riesgos no es de ayuda oportuna para la administración de costos, dejando en visto las debilidades que existen en las diferentes áreas del negocio.

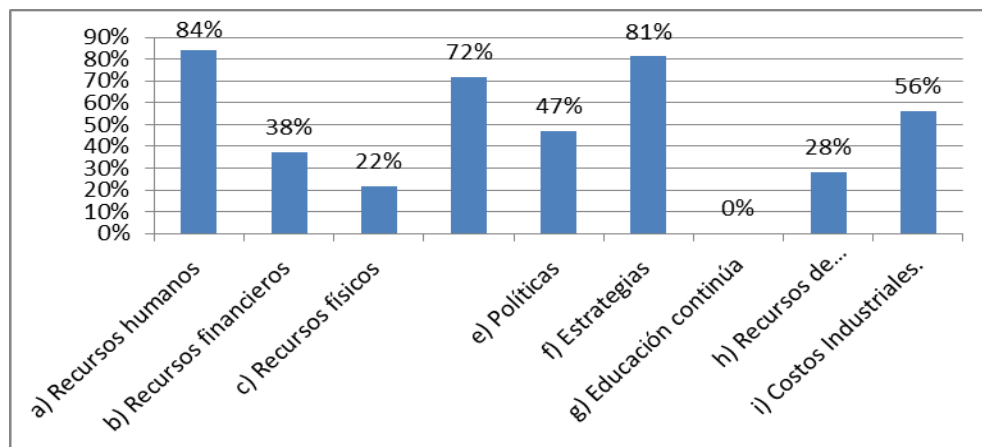
Como sabemos el plan de trabajo en un instrumento que nos permite medir el cumplimiento de los objetivos trazados por auditores internos con relación a las metas establecidas por la organización; pero esto no se le da mucha importancia dado que solo un 20% de la población si se le aprueba el plan de auditoría en manera oportuna, Además la respuesta de la obtención de un resultado favorable en el programa de aseguramiento de calidad.

8- ¿Dentro del contenido del plan anual de trabajo, que elementos incluye?

Objetivo: Dar a conocer cuáles son los criterios que se toman en cuenta al elaborar un plan de trabajo.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Recursos humanos	27	84%
b) Recursos financieros	12	38%
c) Recursos físicos	7	22%
d) Recursos tecnológicos	23	72%
e) Políticas	15	47%
f) Estrategias	26	81%
g) Educación continua	0	0%
h) Recursos de Producción.	9	28%
i) Costos Industriales.	18	56%

**ELEMENTOS QUE INCLUYEN EN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO**



De los departamentos de auditoría que realizan un plan anual, y a pesar que existe el conocimiento de cuales o qué tipo de criterios debe de utilizar, estos no realizan sus criterios de una manera acertada y coherente, ya que aunque cuentan técnicas para determinar el riesgo, dicho resultado no es respaldado ya que las organizaciones no poseen criterios para la evaluación del riesgo dentro de ellas, limitando así el alcance y certeza de la evaluación realizada por los auditores.



Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

El implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar la administración financiera del Servicio, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico y de infraestructura necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Dirección.

Para la realización de las actividades en una empresa industrial es de vital importancia estar a la vanguardia de la tecnología; y tener los recursos necesarios para una producción eficaz. Es por eso que dentro del plan de auditoría basado en riesgo es de gran importancia la evaluación de los controles que se aplican en los departamentos tanto tecnológicos como físicos ayudando a reforzar o a descubrir posibles siniestros dentro de la empresa.

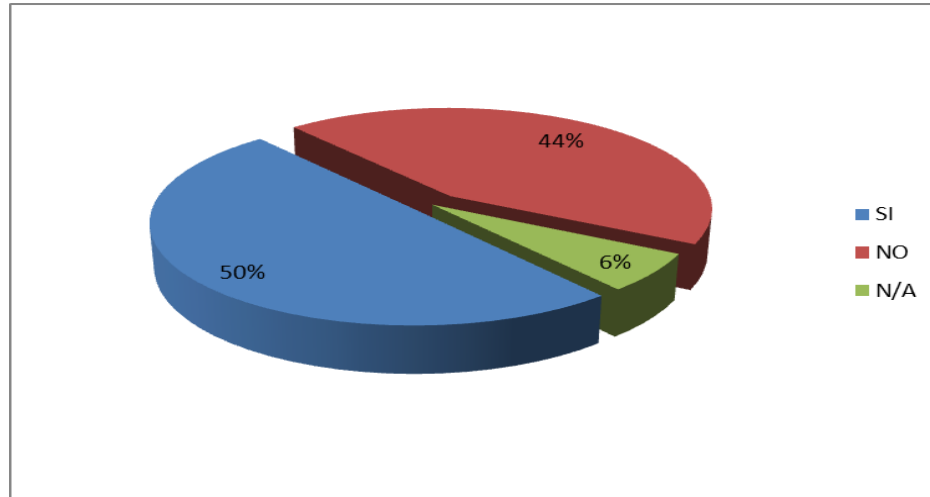
El conocimiento de la infraestructura y la capacitación del uso de las maquinarias a los empleados es una de las razones por las cual muchas empresas industriales consideran que la existencia de políticas dentro de la entidad debería actualizarse a través de revisiones constantes; para así crear estrategias para la producción utilizando el menor de los recursos y tiempo, obteniendo calidad y eficacia en los procedimientos.

9- ¿Se efectuan evaluaciones de control interno por area especificas?

Objetivo: Conocer la cobertura de las evaluaciones que realizan las entidades para el control interno.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	50%
NO	13	44%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

## EFFECTUAN EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO POR AREAS ESPECÍFICAS



El control interno es amplio e incluye muchos factores y áreas, por lo cual es relevante la distinción en las empresas en la forma en que estas realizan la evaluación de la misma porque de ello depende la eficiencia del control. Las evaluaciones de control interno en las empresas encuestadas el 50% las realizan por áreas específicas, con la finalidad de obtener un mayor control y cobertura dentro de la misma, siendo una herramienta útil acorde a las necesidades que pueden presentarse y llevando al aprovechamiento de las oportunidades del mercado realizando una auditoría de gestión adecuada y oportuna la cual ayuda en la toma de decisiones. Lo que implica que la mayoría de empresas no consideran la importancia en la aplicabilidad de la evaluación específica por área, por lo que genera desventaja a nivel estratégico con las entidades que si lo aplican y esto incide en la dirección porque no pueden realizar la adecuada auditoría de gestión.

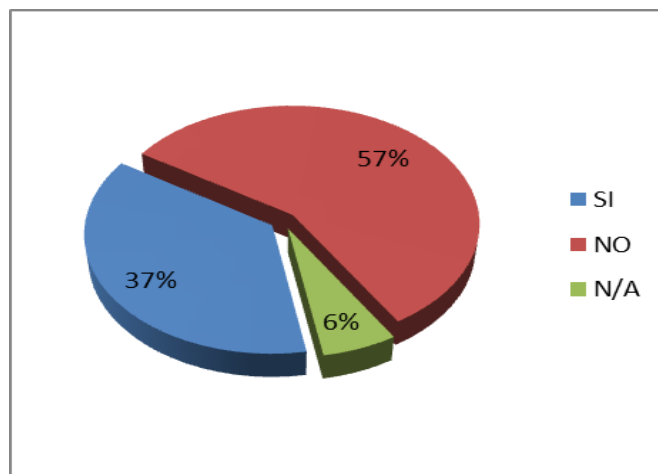
Mientras tanto un 44% de empresas encuestadas no lo realizan por áreas específicas, lo que conlleva a una evaluación de control en forma general y afectando el grado de objetividad para encontrar las debilidades que este pudiese incurrir, esto genera riesgo en las empresas en la medida que le disminuyen las utilidades y la mal utilización de recursos que influye en un incremento de costos que afectan sustancialmente los objetivos trazados por la dirección, ubicando en circunstancias erróneas a la auditoría de gestión ante la administración.

10- ¿Cuenta cada departamento con un Presupuesto apropiado y con los Materiales adecuados y necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

Objetivo: Conocer si los recursos tanto monetarios como financieros asignados a cada área son los necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	37%
NO	17	57%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

#### PRESUPUESTOS ADECUADOS A CADA DEPARTAMENTO



Para adecuado funcionamiento de cada departamento es necesario que posean las herramientas y recursos necesarios para la realización de las actividades que le corresponden, por tanto, según las entidades encuestadas un 37% consideran que efectivamente se les es suministrado dichos recursos oportunamente, lo que les ayuda al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Siendo la mayoría de empresas las cuales no les es suministrado un presupuesto apropiado y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo representando un 57% las empresas encuestadas, lo cual representa un riesgo significativo en la medida en que los departamentos al no poseer los recursos necesarios se posee deficiencia en los controles debido a que no necesariamente es el incumplimiento por parte del personal, sino la falta de recursos que ocasionan limitantes que

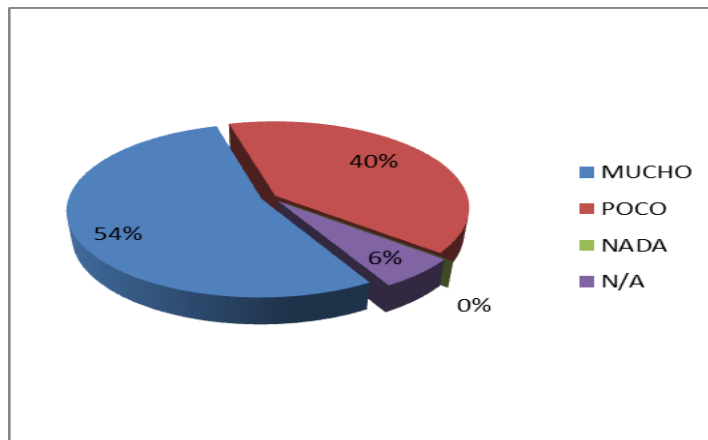
obstaculizan los objetivos trazados a cada departamento por la dirección, evitando el cumplimiento global de los mismos, caso contrario, al poseer un presupuesto adecuado y materiales necesarios en cada departamento, el control interno se puede evaluar eficazmente sin poseer limitantes y tomar las medidas adecuadas para superar las debilidades que este pudiese incurrir con la finalidad de lograr la administración de recursos adecuado que le permitiría a la entidad tomar las decisiones adecuadas y en forma oportuna para el aprovechamiento de recursos y mercado.

11- ¿Cuál es el grado de importancia que la empresa le asigna en cuanto la aplicación de un plan de auditoría basado en riesgos para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la importancia que las entidades le dan a la aplicación de un plan de auditoría interna basa en riesgos.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	16	54%
POCO	12	40%
NADA	0	0%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

**GRADO DE IMPORTANCIA DE LA EMPRESA A LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE AUDITORÍA  
BASADO EN RIESGOS EN LA TOMA DE DESICIONES**



Debido al mercado cambiante en el que las empresas operan, según las empresas encuestadas, un 54% de estas le dan mucha importancia al plan de auditoría para tomar las decisiones dentro de la entidad, al no dar la importancia adecuada al plan las empresas se encuentran un eslabón atrás de la competencia, ya que el sector industrial posee mucha competitividad de mercado, por lo que es necesario realizar una buena gestión mediante el seguimiento de un plan basado en riesgos que permita la administración adecuada de recursos para la toma de decisiones en el aprovechamiento de oportunidades a través del cumplimiento de sus controles.

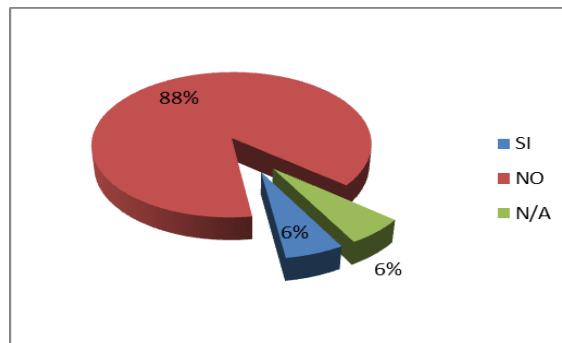
Mientras tanto el 40% de las mismas, no consideran que sea sustancial en la toma de decisiones el plan de auditoría basado en riesgos, sin embargo las consideran aunque sea en menor porcentaje, lo que les influye en los costos de sus operaciones, así mismo, el desaprovechamiento de recursos que aumenta los costos y pérdidas de oportunidades de mercado, que provocan la pérdida de utilidad y rentabilidad dentro de las compañías.

12- ¿Al momento de elaborar el plan anual de trabajo, se incluyen las actividades de consultoría?

Objetivo: Identificar la consideración de elementos básicos de auditoría interna dentro del plan anual de trabajo estructurados en forma lógica.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORENTAJE
SI	2	6%
NO	26	88%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

**INCLUSION DE LAS ACTIVIDADES DE CONSULTORIA EN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO**



Las actividades de consultoría en auditoría interna pueden abarcar un amplio rango, desde trabajos formales definidos en acuerdos escritos, hasta actividades de consulta, entre los cuales se encuentran la participación en comités de la dirección o en equipos de proyectos ; sin embargo dichos servicios de consultoría deben ser definidos en el estatuto de auditoría, pero en la mayoría de las compañías encuestadas no se incluyen dentro del plan, representando un 88% de las entidades, lo que define que la dirección no considera la necesidad o importancia de este servicio dentro del plan, representando una deficiencia del mismo y riesgo en la aplicación de medidas de control a implementar acorde a los cambios que en la entidad y en el mercado suceden, incurriendo además en la utilización de mayores recursos posteriores afectando las metas y objetivos trazados.

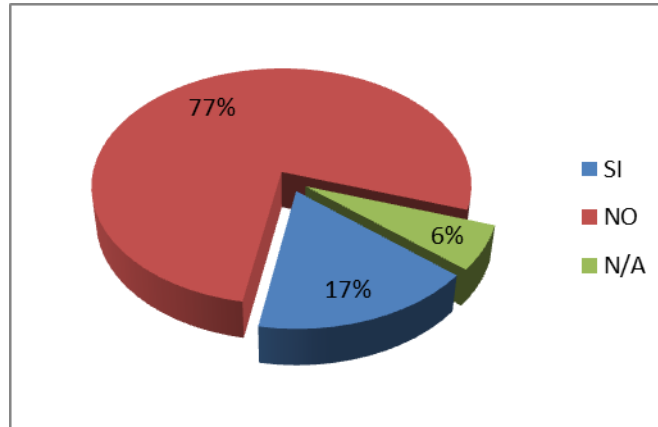
Siendo solamente el 6% de las entidades encuestadas las que efectivamente toman en consideración las actividades de consultoría dentro del plan lo que les ayuda a disminuir los riesgos en el control y al aprovechamiento de las oportunidades del medio cambiante mediante la utilización adecuado de los recursos que la entidad posee.

13- ¿Cuenta la unidad de auditoría interna con un estatuto dentro de la empresa?

Objetivo: Constatar que la unidad de auditoría interna es sabedora del propósito, la autoridad y la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, incluyendo la naturaleza de la relación funcional del director ejecutivo de auditoría con el consejo.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	23	77%
N/A	2	6%
TOTAL	30	100%

## ESTATUTO LA UNIDAD DE AUDITORÍA DENTRO DE LA EMPRESA



El estatuto de auditoría interna es importante en la medida que es como un lineamiento de las funciones y obligaciones que la unidad de auditoría interna o en su caso el director de auditoría interna posee en la empresa, por lo que es necesario la existencia del mismo; sin embargo el 77% de las empresas encuestadas no poseen un estatuto de auditoría dentro de la misma, lo que ocasiona que la unidad de auditoría no funcione en forma óptima porque no está definido adecuadamente cual es el propósito y autoridad que posee dentro de la organización, y puede ocasionar variantes o dualidad de funciones de forma inapropiada que provoquen el desperdicio de recursos que pueden aprovecharse de mejor manera, por lo que es necesario que dicha información se mantenga por escrita y debidamente autorizado para la realizar adecuadamente la gestión de auditoría.

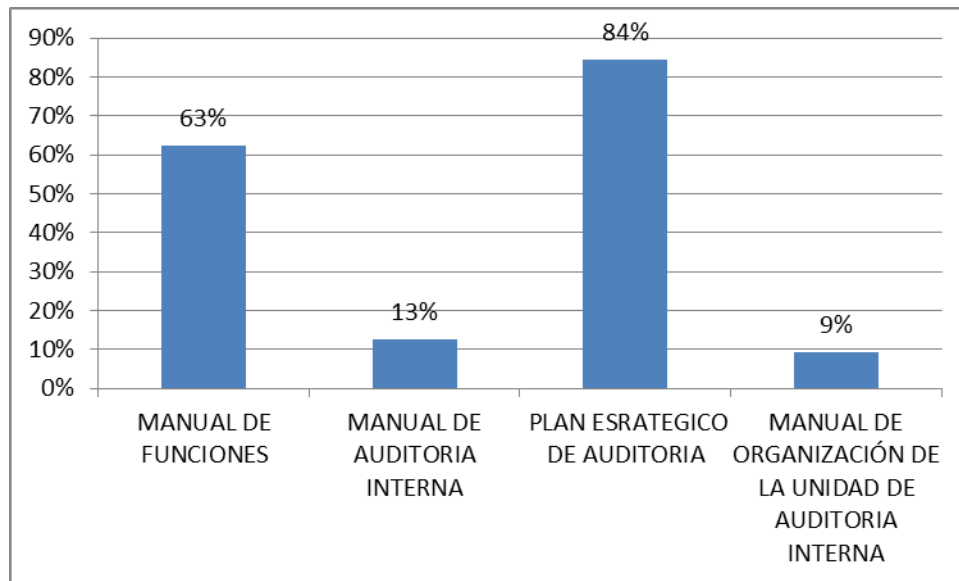
Es un 17% las empresas que poseen estatuto dentro de la unidad de auditoría interna, lo que provee un recurso más a la entidad en la realización de las actividades y por lo mismo, al aprovechamiento de manera óptima de los demás recursos porque sirve de pilar para el cumplimiento de los controles que permiten la disminución del mal uso de recursos dentro de la empresa.

14- ¿Cuenta la unidad de auditoría interna con alguno de los siguientes documentos?

Objetivo: Indagar la documentación que posee la unidad de auditoría interna y técnicas de auditorías de calidad, metodologías de planeación y ejecución que se proporciona al auditor interno.

OPCIÓN	REFERENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCIONES	20	63%
MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA	4	13%
PLAN ESRATEGICO DE AUDITORIA	27	84%
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	3	9%

#### DOCUMENTOS CON QUE CUENTA LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



La unidad de auditoría interna dentro de la entidades está en la obligación de proporcionar al auditor interna la documentación necesaria para el desarrollo de su actividad de auditoria, así como para el desarrollo de las técnicas de calidad, metodologías de planeación y ejecución, sin embargo no todas las entidades cuentan con dichos documentos, lo que es una limitante y a la vez deficiencia en la labor del auditor interno. Entre los documentos más comunes con que cuenta la mayoría de empresas está el plan



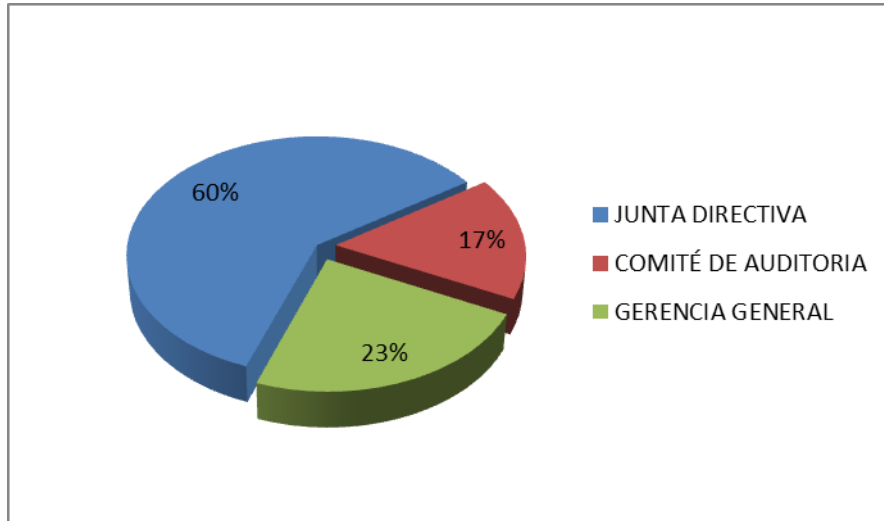
estratégico de auditoría que lo posee el 84% de las empresas industriales encuestadas, lo que deduce que la mayoría de compañías lo elaboran y sirve como herramienta para el logro de los objetivos planteados. En segundo lugar está el manual de funciones con un 63%, siendo este una herramienta básica sobre las actividades que se realizan en el cargo muchas empresas no lo poseen, generando deficiencias y mal utilización de recursos. Posteriormente está el manual de auditoría interna, el cual no lo poseen la mayoría de entidades puesto que solamente un 13% lo tienen, por lo que es una herramienta que aunque es muy importante dentro de la labor de auditoría interna las entidades no proporcionan la importancia adecuada para el funcionamiento, puesto que la unidad de auditoría interna en su mayoría no cuentan con estatuto de auditoría, no están sabedores de sus obligaciones por lo que no se les puede exigir la existencia e implementación de dicha herramienta dentro de la unidad. Por último está el manual de organización de la unidad de auditoría interna que solo el 9% de las entidades lo poseen, por ser una herramienta interna dentro de la unidad la mayoría no la posee lo que conlleva a no saber el nivel jerárquico y la dualidad de mandos dentro de la unidad generando atrasos y mal utilización de recursos.

15- ¿La comunicación de los resultados de una auditoría interna (informes) son destinados a?

Objetivo: Identificar si la comunicación de información es a nivel adecuado para agregar valor a la entidad por medio de la toma de decisiones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JUNTA DIRECTIVA	18	60%
COMITÉ DE AUDITORÍA	5	17%
GERENCIA GENERAL	7	23%
TOTAL	30	100%

## DESTINO DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA INTERNA



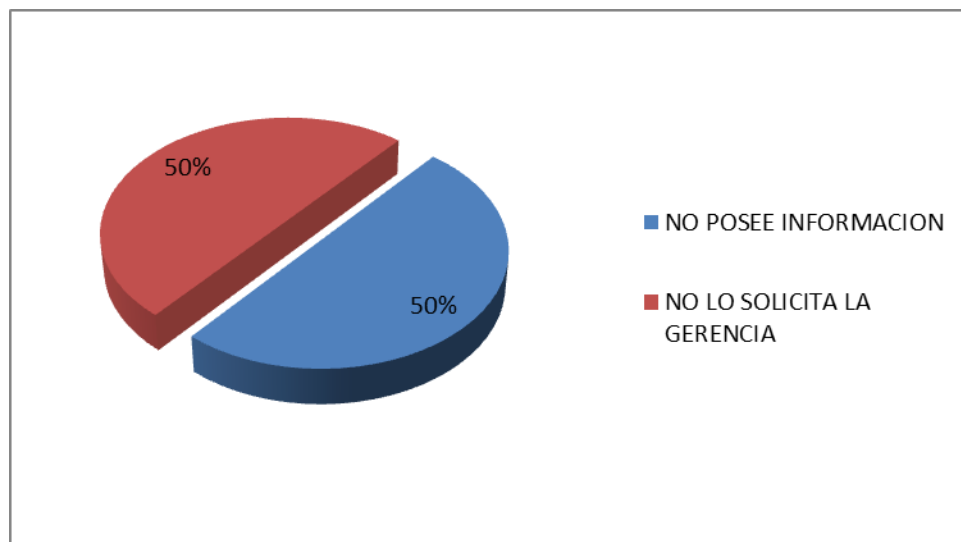
La auditoría interna es una actividad independiente y sus resultados deben ser presentados a los niveles de gobierno corporativo por lo que las empresas industriales en su mayoría son presentados a la junta directiva representado en un 60% ayudando a la toma de decisiones y que sirva como herramienta para la administración de recursos de forma adecuada, otras empresas representadas con un 23% entregan sus informes a la gerencia general, lo cual no es recomendable debido a que la unidad de auditoría se encuentra a nivel superior a gerencia y su informe debe servir para la toma de decisiones, mas sin embargo la gerencia no le da el uso adecuado a dicha información y un 17% lo destinan al comité de auditoría lo cual no es lo adecuado porque ellos deben realizar una evaluación por separado de los controles con un enfoque diferente, lo que no ayuda a la dirección de la empresa en la toma de decisiones y por ende no sirve para la administración de recursos; por lo que no cumple con el objetivo de la auditoría interna que es generar valor a la organización.

16- ¿Si su respuesta a la pregunta 2 es no, señale los motivos por los cuales no elaboran el plan de auditoría interna basado en el enfoque riesgos?

Objetivo: identificar los principales motivos por los cuales las entidades no elaboran un plan de auditoría interna basada en riesgos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO POSEE INFORMACION	1	50%
NO LO SOLICITA LA GERENCIA	1	50%
TOTAL	2	100%

#### MOTIVOS DE LA NO ELABORACION DE PLAN DE AUDITORIA BASADO EN RIESGOS



En su mayoría las empresas elaboran su plan de auditoría basado en riesgos y las que no la presentan así es por no poseer información o porque no le es solicitado pero esto no es significativo, sin embargo el no elaborar el plan de auditoría basado en riesgos implica una evaluación deficiente de controles por lo que no es recomendable ya que las empresas no hacen identificación y valoración para administrar los riesgos y por ende no dan el seguimiento adecuado a los mismos. Así mismo es necesaria que la información se le sea proporcionada a la unidad de auditoría para poder realizar el plan bajo enfoque riesgo,



### Anexo 3: Clasificación de costos.

Los costos en el sector industrial se clasifican de acuerdo a la función en que se incurren:

- ✓ Costos de producción: Es el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación
- ✓ Gastos de venta o distribución: Son erogaciones en que se incurren en el área de mercadeo que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.
- ✓ Gastos de administración: Son erogaciones que se originan en el área administrativa.

Con relación a su comportamiento al volumen de actividad:

Costos fijos: Son aquellos costos que permanecen constante ante cambios en el nivel de actividad, en períodos de corto a mediano plazo, son, independientes del volumen de producción (alquiler de la planta industrial, depreciación de la maquinaria, remuneración del gerente de producción y otros).

Costos variables: Son aquellos costos totales que fluctúan en forma directa con los cambios en el nivel de producción, en donde los costos aumentan o disminuyen proporcionalmente con relación al volumen de las cantidades producidas. (Materiales, energía, comisiones por ventas y otros).

Costos semi-variables o semifijo: Son costos que determinados tramos de la producción operan como fijos, mientras que en otros varían y, generalmente en forma de modificaciones.

De acuerdo a su identificación con alguna unidad de costeo

Costos directos: Son los que se identifican plenamente con la actividad en áreas específicas y se pueden relacionar o imputar, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado. Los que física y económicamente pueden identificarse con algún trabajo o centro de costos (Materia prima directa, mano de obra directa, consumidos por un trabajo determinado).

Costos indirectos: Son los que no se identifican plenamente con la actividad productiva y no se vinculan o imputan a ninguna unidad de costeo en particular, sino sólo parcialmente mediante su distribución entre los que han utilizado del mismo (Costos indirectos de fabricación: sueldo del gerente de planta, alquileres, energía y otros).

#### Anexo 4: Procedimiento para la determinación de valores de la matriz de riesgo.

El objetivo general del análisis de riesgos es identificar sus causas potenciales, para un adecuado diseño e implementación de mecanismos de control; a fin de minimizar los efectos de eventos no deseados, en los diferentes puntos de análisis.

El gestionar eficazmente los riesgos garantizan la concordancia de los objetivos estratégicos de la organización, es imprescindible que las entidades cuenten con herramientas que le permitan definir los criterios que deberán tomar para realizar sus estrategias, para obtener los resultados esperados.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión normalmente es utilizada para identificar los niveles de riesgo a las que están expuestas las empresas. A partir de los objetivos estratégicos y plan de auditoría la administración debe desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestos.

La matriz de riesgo toma en cuenta: el riesgo inherente que surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que pueden impactar una actividad; y la probabilidad de que el riesgo ocurra. El cálculo debe valorizarse realizando un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados.

#### FORMULAS:

Calculo Riesgo Inherente : (Probabilidad) (Impacto) = Total Inherente.

Calculo Riesgo Residual : (Probabilidad) (Impacto) = Total Residual.

$\frac{\text{Total Inherente} + \text{Total Residual}}{2} = \text{RIESGO TOTAL.}$

#### PONDERACIÓN TOTAL DEL RIESGO

MENOR DE 150	BAJO
MAYOR DE 150 Y MENOR A 210	MEDIO
MAYOR A 210	ALTO

SUSTITUCION DE DATOS:

$$\text{Calculo Riesgo Inherente : (20) (20)} = 400.$$

$$\text{Calculo Riesgo Residual : (20) (10)} = 200.$$

$$\frac{400+200}{2} = 300.$$

Como se puede observar  $300 > a 150$